

إدارة البحوث

تأثيرات التغيير

في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين

الدكتور حامد سوادي عطية

ذو الحجة ١٤٠٣هـ

المحتويـات

الصفحة

قائمة الجداول

مقدمة

يستمد الباحث مسائل أو مواضيع البحث التي يجدها جديرة بالإهتمام من مصادر عديدة، وأحياناً قد يتوصل الباحث إلى تشخيص وجود مشكلة تستحق الدراسة والتحليل كما يتوقع الباحث أن تؤدي دراسته إلى نتائج ذات فوائد في التطبيق العملي، و يكون الباحث هنا قد أنجز مرحلة أساسية من مراحل أعداد البحث، الا أنه عندما يبدأ بالتحضير لتنفيذ المراحل الباقية يكتشف أن عليه أن ينتظر حتى تسنح الفرصة المناسبة لإجراء البحث. و بالرغم من أن الانتظار حتى ظهور الفرصة لتنفيذ.هذا البحث وهي حالة تغيير في مكان وظروف العمل مع توفر شروط ضرورية أخرى كان طو يلاً ألا انه كان مجزياً ـ في تقديري على الأقل.

ولكن لماذا الاهتمام بالتغيير في ظروف العمل وخاصة ان هذا الموضوع لم يعد من بين المواضيع التي يهتم بها المختصون بدراسة المنظمة والإدارة ؟ التبرير لذلك نجده في ضخامة المبالغ التي تخصصها الادارة لتحسين ظروف العمل الطبيعية على أفتراض ان ذلك سيقود ـ بطريقة ما ـ وحسب تأكيدات الاستشاريين المختصين إلى زيادة الانتاج وتحسين جودة المنتوجات وإلى أرتفاع معنو يات العاملين وتقليل مشكلات الخلاف والصراع بين الادارة والعاملين.

واذا كانت هذه المسألة قد انخفضت أهميتها بالنسبة للإدارة في الدول الصناعية، فانها لا زالت في مقدمة اهتمامات الادارة في الدول النامية وذلك لاعتبارات موضوعية إذ أن الكثير منها لا تزال تعمل في ظروف عمل طبيعية دون المستوى المقبول في الدول الصناعية، ومن المؤمل ان يساهم هذا البحث في نشر الوعي بأهمية هذه الظروف وترشيد قرارات الإدارة بشأن ذلك.

إن الهدف من هذا البحث هو بالتحديد قياس تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على جوانب تنظيمية وسلوكية وهي: تنظيم العمل والعلاقة بين الإدارة

والعاملين والعلاقات بين العاملين ومستوى دافعيتهم ورضاهم وانتاجهم ، وفي الفصل الأول من التقرير سيتركز الاهتمام على تعريف مشكلة البحث ومفاهيم الموضوع الرئيسية والنتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا الموضوع ، و يكون الأساس قد أعد بذلك لتقديم فروض البحث وسيتم ذلك في الفصل الثاني من هذا التقرير والذي يتضمن كذلك على شرح لتصميم ومنهجية البحث والمقاييس المستعملة والصعوبات التي واجهت تنفيذ البحث ، في الفصل الثالث ستعرض نتائج التحليل واختبار صحة الفروض كما ستناقش هذه النتائج ، وسيخصص الفصل الأخير للاستنتاجات العامة التي ستقود إليها مناقشة النتائج والتوصيات التي يتوقع ان تكون لها فائدة عملية .

الفصل الأول

تأثيرات التغير في مكان وظروف العمل الطبيعية :
الإطــار النظــري

قبل عرض فروض البحث من الضروري تبيان الأسس الفكرية التي تستند عليها هذه الفروض ، وتتحقق هذه المهمة في هذا الفصل من خلال تحديد وتعريف المفاهيم الرئيسية لموضوع البحث وأجراء مراجعة لأدبيات الموضوع للتعرف على النتائج التي توصل إليها الباحثون حول طبيعة وشدة هذه التأثيرات على المنظمة ، ولا يتوقع ان تكون مهمة الباحث في هذا الموضوع سهلة وذلك لندرة المصادر المتوفرة .

الإدارة والتغير :

ان من أهم مهام الادارة في الوقت الحاضر التعامل مع الغموض وعدم اليقين في عملها والذي مصدره البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وكذلك العوامل الداخلية من أفراد وجماعات ونظم وإجراءات عمل ، فالبيئة المؤثرة على المنظمة ، كما يراها المديرون والمختصون ، تتجه نحو التعقد وذلك نتيجة ازدياد عدد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة (عوامل تكنولوجية ، اقتصادية ، اجتماعية وغيرها) ، كما ان هذه العوامل أصبحت أشد ارتباطاً ببعضها البعض وهي ليست ثابتة بل متغيرة وسرعة التغير تتصاعد ، بوجود التعقد البيئي وعدم الاستقرار (Basil and Cook, 1974) يصبح من العسير تصور كيف تأمل إدارة المنظمة في التوصل إلى حالة الثبات التي يشترط وجودها (النظم الميكانيكية المستقرة) لاستمرار عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها المقررة ، والبيئة الخارجية ليست وحدها مصدر عوامل عدم الاستقرار ، فالعوامل الداخلية التي قد تهدد هذا الإستقرار كثيرة ، فصفات أية منظمة في نقطة زمنية ما هي

إلا عوامل مُحَدِّدَة (Constraints) لاستراتيجية المنظمة، وقد تكمن في تركيبها التنظيمي الحالي أو في أنماط العلاقات المعتادة بين العاملين أو في أسلوب الادارة أو نظم العمل عوامل تضيق من مجال اختيار الادارة أو حتى تبرز كمشكلات لها تأثيرات سلبية واضحة على كفاءة وفاعلية المنظمة، وهنا أيضاً تواجه الإدارة بتحد ومسئولية ــ لا يمكن تفاديها ــ في العمل على أزالة هذه العوامل أو المشكلات أو على الأقل التخفيف من حدة تأثيراتها الضارة.

وفي الحالتين، أي التعامل مع عوامل البيئة الخارجية المؤثرة من خلال التدخل أو التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية وحل المشكلات التي تظهر فيها، لابد للإدارة من أن تفعل شيئاً ما، فالإدارة التي تنتظر أن تزول هذه التأثيرات الخارجية أو المشكلات الداخلية بفعل مرور الزمن فإنها على الأغلب لن تدوم في مناصبها لتشهد فيما اذا كان أفتراضها صحيحاً أم لا، اذن ليس أمام الإدارة اختيار سوى ان تبادر إلى التغير كوسيلة للمحافظة على المستوى الحالي من الكفاءة والفاعلية أو للتوصل إلى مستوى أفضل.

واذا كان التغيير قد أصبح بالضرورة في مقدمة أهتمامات الإدارة المستمرة فإن أهميته كموضوع للدراسة والتحليل من قبل باحثي الإدارة قد أزدادت كذلك، وقبل تعريف التغير و وصف عملية التغير فان من المفيد العودة في تاريخ الفكر الإداري ــ القصير نسبياً ــ لمراجعة أفكار المدارس السابقة حول هذا الموضوع.

مفهوم التغير في الفكر الإداري:

ان المراجع للفكر الإداري الكلاسيكي (وهي تسمية تطلق على المدارس والاتجاهات الفكرية التي سبقت تبني منهجية النظم) لا يجد ما يدل على اهتمام بمفهوم التغير وإحداث التغير بأعتباره أحد وظائف الإدارة، و يعكس هذا الإتجاه العام

للفكر الإداري التقليدي في فهم وتصوير المنظمة ودور الإدارة فيها ، فقد كان لأصحاب المدارس الكلاسيكية أفكار محددة بشأن المنظمة في حالتها «المثالية» ، أي عند أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية ، وهذا النموذج (و بالأصح النماذج لتعددها) ما هو إلا حالة مستقرة لا تتقبل التغيير كظاهرة طبيعية ، فالتغيير يعتبر خللاً له تأثيرات سلبية على الكفاءة والفاعلية ، لذا فان «الوصفة» التي أتفقت عليها هذه المدارس والاتجاهات هي أن تسعى الإدارة إلى تحقيق الصيغة أو النموذج المثالي (من خلال إيجاد وتطبيق الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة أو العمل بمباديء الإدارة أو تحسين بيئة العمل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين) ولم يدخلوا في حساباتهم وجود عوامل أخرى غير التي أقتصر اهتمامهم عليها تفرض كذلك ضغوطها وتأثيراتها على المنظمة وقد تؤدي محصلتها إلى إزاحة المنظمة عن وضعها المستقر حتى لو توصلت الإدارة إلى تحقيق النموذج المثالي في يوم ما ، ان أهمال هذه الحقيقة الأساسية التي تواجه كافة المديرين (عدا الذين يعملون في بيئة مستقرة تماماً)، ان وجد مثل هذا الشيء، يأتي نتيجة طبيعية لاعتماد أصحاب هذه المدارس والاتجاهات نماذج مغلقة في تصورهم للمنظمة ، وحتى هذه النماذج المغلقة لم تكن مكتملة فبعضها تحدد بالجانب التكنولوجي ــ المادي وأخرى ركزت على الجوانب الاجتماعية والإنسانية وهكذا .

يعتبر تبني دارسي الإدارة لمنهجية النظم تحولاً كبيراً في مجرى الفكر الإداري والتنظيمي ، فقد أتاح ذلك تصوراً للمنظمة وعملياتها أكثر شمولاً ودناميكية من النماذج التي قدمتها المدارس والإتجاهات السابقة ، فقد عرفت المنظمة وفقاً لمنهجية النظم بأنها نظام يعمل لتحقيق أهداف و يتأثر بعوامل داخلية وخارجية (في البيئة) وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض ، كما أن حالة التوازن التي يتوجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيقها حالة دناميكية تسمح بالحركة والتغيير، و بذلك يصبح التغيير الواعي والمخطط من قبل الإدارة مهمة اساسية ومستمرة بهدف المحافظة على حالة الاستقرار الحالية (المرغوب بها) أو تحريك المنظمة نحو حالة استقرار

وتوازن جديدة تحقق درجة أعلى من الفاعلية والكفاءة.

وهذا التصور لمفهوم التغيير يختلف بدرجة كبيرة عن استعمالاته لدى المدارس والاتجاهات السابقة، فبينما أكدت تلك المدارس والاتجاهات على أن اتجاه ومسار التغيير واضحان و بالإمكان تحديدهما ورسمهما أعتبرت منهجية النظم المفتوحة التغيير أحد أستجابات الإدارة لتأثيرات العوامل الداخلية والخارجية (و بالأخص الخارجية) وبما أن هذه العوامل عادةً ما تكون متعددة ومتغيرة فلا يمكن تحديد طبيعة هذه الإستجابة إلا بنتيجة تحري الإدارة لهذه العوامل ومتطلباتها.

وقد ذهب أصحاب نظرية أو منهجية الموقف Contingency theory or approach إلى أبعد من ذلك في تصورهم للمنظمة عندما أكدوا مبدأ الترابط أو الإعتماد التبادلي بين أجزاء المنظمة وأضافوا إلى ذلك بأن كل شيء يعتمد Everything depends فلا يمكن بالتالي فهم أية ظاهرة أو حالة في المنظمة بدون أعتبار لبقية الظواهر والعوامل التي تتكون منها المنظمة و بيئتها كما ان أي تغيير في العوامل الداخلية أو الخارجية المؤثرة يستدعي تعديلاً في بقية المنظمة، والإدارة تتحمل المسؤولية في وضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الخاصة بتغيير المنظمة (التكيف) أو التدخل في البيئة.

وفقاً لهذا الاتجاه الفكري فان حلول المشكلات التي تواجه الإدارة لا يمكن فرضها مسبقاً A priori وأنما يتوصل إليها من نتائج البحث والتحليل الذي تقوم به الإدارة في الموقف، وبما ان هذا الموقف ــ كما أسلفنا ــ يتضمن مجموعة عوامل تواجه الإدارة بضغوط ومطالب وان المنظمة هي أيضاً مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها فإن التغيير داخل المنظمة وفي بيئتها المؤثرة ظاهرة معتادة ومستمرة و بقاء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها مرهون بقدرة الإدارة على المبادرة في التغيير، و بنفس الوقت فإن أي تغيير تحدثه الإدارة في جانب من المنظمة ستكون له تأثيرات ونتائج لا تقتصر فقط على

هذا الجانب وإنما قد تمتد إلى جوانب أخرى وقد تعم وتشمل المنظمة بأكملها وذلك نتيجة حتمية لوجود الإعتماد المتبادل بين أجزاء المنظمة (وان أختلفت درجة ذلك من حالة إلى أخرى).

وفي تقديري فإن في هذا المبدأ التبرير الكافي لإثارة الفصول من جديد في تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على عناصر المنظمة الأخرى، ولكن قبل التعرف على طبيعة هذا التغيير وتأثيراته المحتملة فان من الضروري تعريف مفهوم التغيير بشكل عام ووصف عملية التغيير لأن نتائج التغيير لن تتأثر بمضمون التغيير فقط اذا لم تتم السيطرة على عملية التغيير نفسها.

التغيير: التعريف والعملية

يعرف التغيير بأنه تحول في صفات ظاهرة أو نظام نتيجة لتأثيرات قوى داخلية أو خارجية، وهذا التغيير قد يحدث بسبب تفاعل هذه القوى والعوامل أو بفعل قرار واع أو «اليد الخفية»، والتغيير يحدث حولنا و باستمرار، وكما قال أو بينها يمر فان العالم يتغير ونحن نسير فيه، والتغيير الذي يهمنا هنا هو التغيير المخطط Planned change و يعرفه بنس و بينه وشن (Bennis, Benne and Chin (1966:11 بأنه «عملية تعاونية وهادفة يشترك فيها عنصر تغيير ونظام مستفيد»، وقد يكون عنصر التغيير هو أحد مديري المنظمة أو استشاري مختص تستعين المنظمة بخدماته، والشرط الأساسي في عملية التغيير المخطط هو وضوح الأهداف و بدون ذلك تكون عملية التغيير فارغة المحتوى.

لا تكفي الإشارة إلى أن الهدف من التغيير الإداري أو التنظيمي هو رفع درجة الكفاءة و/أو الفاعلية، فلابد من وضع أهداف محددة مثل «حل مشكلات التنسيق» أو «تحسين بيئة العمل» أو «ازالة الخلافات بين الإدارة والعاملين» وهكذا، ومن البديهي ان تحديد هذه الأهداف الدقيقة يتطلب أولاً تشخيص وتعريف المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة والتي ترى الإدارة ضرورة التعامل معها بشكل منظم

ومنهجي، وهنا يبرز دور الإدارة كعامل رئيسي في تشخيص المشكلات والتعرف عليها إذ ان الإدارة تشغل موقعاً مشرفاً (مطلاً) على المنظمة وما يدور داخلها يمكنها من تحديد نقاط الاختناق ومصادر الصعوبات، ومن خلال المعلومات التي تحصل عليها بشكل منتظم أو تطلب توفيرها تستطيع تعريف هذه المشكلات وتحليل عناصرها وأسبابها، أحيانا قد لا يكون تشخيص الإدارة صحيحاً أو دقيقاً أو قد تفشل في التعرف على جوهر المشكلة لأسباب مثل نقص المعلومات أو حصولها على معلومات مضللة أو قصور «العين الداخلية»، للتغلب على هذا تستعين الإدارة بالاستشاري من داخل أو خارج المنظمة.

وفي الحقيقة فان ارتفاع درجة التخصص في عمليات المنظمة وازدياد التعقد في بيئتها جعلا من الصعب على الإدارة الاعتماد على امكانياتها الذاتية في مجابهة المشكلات التي تواجهها والتعامل معها لذا نجد انها تلجأ إلى الاستشاريين المختصين من داخل أو خارج المنظمة لتزويدها بالمشورة الفنية، و يأتي الاستشاري إلى المنظمة بمجموعة من الأفكار والطرق ومنهجيات التغيير تستند على المعرفة المتوفرة في مجالات التخصص الإداري، ولا يتبادر الشك إلى أحد في قيام الاستشاري باستعمال أفضل ما لديه من معارف وخبرات في مساعدة الإدارة، ولكن مع ذلك فقد يخطيء تشخيصه أو قد يكون صحيحاً لكن الحلول التي يقترحها غير مفيدة، وهي نفس الإحتمالات التي تواجه الإدارة لو أختارت أن تقوم بالتغيير بدون مساعدة، والسبب في ذلك وفي الأساس هو ان الإدارة ليست علماً دقيقاً يستطيع المدير أو الإداري تطبيق قوانينه بدرجة ثقة عالية، وهناك العديد من حالات التغيير، الموصوفة في ادبيات الموضوع، لم تحقق أهدافها أو أنها حققت أهدافها ولكنها أدت إلى ظهور مشكلات وصعوبات جديدة، ولا شك بان عدد حالات التغيير الفاشلة والتي لا تجد لها ذكراً في ادبيات الموضوع أكثر من ذلك بكثير، فمن الطبيعي ان يتردد الإستشاري أو المدير قبل الكتابة عن تجربة فاشلة خاضها في التغيير الإداري أو التنظيمي، وهذا أمر مؤسف حقاً إذ ان الفائدة التي يمكن أن يحصل عليها المختصون من دراسة مثل هذه الحالات قد تفوق الإستفادة

المحصلة من دراسة التجارب الناجحة أو هي على الأقل ستكملّها وتعززها.

أحيانا قد لا يكون سبب فشل التغيير هو الأفكار أو الحلول غير المجدية التي تقدمها الإدارة أو الإستشاري وإنما القصور في توفير مستلزمات إحداث التغيير من موارد واتجاهات مساندة للتغيير وأهدافه، وربما يتحقق التغيير وتبدأ فوائده بالظهور إلا أنه سرعان ما تعود المنظمة إلى نقطة توازنها السابقة وذلك لأن الإدارة لم تقم بصيانة التغيير والمحافظة عليه.

وفي بعض الحالات تتحقق فوائد التغيير و يزداد الإنتاج ولكن ليس بسبب التغيير وإنما استجابة لتوقعات الإدارة المعلنة إلى العاملين، وهذا ما وجده كينج (1974) King في دراسته لتأثيرات توسيع الوظيفة Job enlargment فقد ازداد إنتاج العاملين الذين أخبروا بان المشروع سيؤدي إلى زيادة الانتاج بدرجة أكبر من إنتاج العاملين الذين لم يخبروا بذلك.

بالرغم من وجود كل هذه الصعوبات والمعوقات التي تجعل من إمكانية إنجاح التغيير أمراً صعباً فإن فقدان الإدارة الأمل من التغيير يبقى أقصر الطرق للفشل وتدهور المنظمة.

إذن فلا يكفي أن تكون أهداف التغيير واضحة وأن تقوم الإدارة بتنفيذ عدد من الخطوات أو الإجراءات حتى يتحقق التغيير وحتى لو نجحت الإدارة في تنفيذ التغيير فان ذلك لا يضمن أن تأتي النتائج مطابقة لتوقعات الإدارة، فاذا لم تظهر نتائج التغيير فان السبب قد يكمن في إدارة وتنفيذ العملية وليس في استراتيجية التغيير (أي ضعف أو انعدام تأثيرات عوامل التغيير) كذلك فإن ظهور النتائج المتوقعة لا يبرهن بالضرورة على أن السبب هو التغيير و يبدو أن أفضل طريقة متوفرة للسيطرة على هذه المتغيرات سيكون من خلال دراسة نتائج التغيير على امتداد فترة زمنية بعد التغيير وعدم الاكتفاء بنقطة «بعد التغيير» أو Post test .

الأهتمام بظروف العمل الطبيعية :

ان ظروف العمل الطبيعية (الفيزياوية) Physical working conditions وأهميتها بالنسبة للإنتاجية ورضا العاملين من الموضوعات التي حظت باهتمام دارسي المنظمة والعاملين في مجال الإدارة منذ فترة طويلة، وبالرغم من بروز هذا الموضوع كاهتمام رئيس لمختصي الإدارة في فترة متقدمة من تاريخ الفكر الإداري واستمرار الإهتمام به حتى يومنا الحاضر إلا أن عدد البحوث التي أجريت في هذا الموضوع قليل نسبياً كما أن المعرفة التي تم التوصل إليها بشكل منهجي محدودة.

بدأت الإدارة تهتم بظروف العمل وتحسينها في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، و يشير نيلسون (1980) Nelson إلى أنه كان ينظر في ذلك الوقت إلى توفير وسائل وظروف راحة العاملين مثل إيجاد اماكن لاستراحتهم داخل المصنع كتطوير بالغ الأهمية، ولابد أن الوضع كان سيئاً جداً حتى يعطى أمر بسيط تكاد لا تخلو منه منظمة في الوقت الحاضر مثل هذه الأهمية، والانطباع الذي ينتهي إليه الفرد من قراءة وصف ظروف العمل الطبيعية في المصانع والمكاتب في ذلك الوقت هو قلة أكتراث الإدارة بتوفير ظروف عمل صحيحة مثل مستوى الإضاءة المناسب والتهوية ومساحة كافية لإنجاز العمل، وكان العاملون في المكاتب والمصانع يعانون من هذه الظروف السيئة والتي كانت لها تأثيرات ضارة على صحتهم ونشاطهم، و يشير ميورل (Murrell (1965: VII إلى انه حتى تاريخ قريب كانت ظروف العمل في المصانع صعبة وكان العاملون يعملون تحت ظروف غير صحية و بدون أن تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لتأثيرات ذلك على العاملين والذين كان ينظر إليهم بأعتبارهم عناصر قابلة للاستبدال أو Expendable .

وربما يكون التغيير في ظروف العمل الطبيعية بهدف تحسينها هو من أول أفكار التغيير التي تبنتها الإدارة منذ ظهور نظام المصانع في القرن الماضي، و بدون شك فإن الإدارة في ذلك الوقت والتي كانت إستراتيجياتها وقراراتها محكومة مائة في المائة

بحسابات الربح والخسارة لم تكن لتقدم على أجراء هذا التغيير وتحمل كلفته لو لم تتوقع جني الفوائد من ذلك بشكل زيادة في الإنتاج وتحسين النوعية، إلا ان هذه المبادرات ظلت فردية وبدون أساس فكري واضح، وهذا ما يؤكده ميورل Murrell (1965: VII) في استعراضه لتاريخ تطور موضوع الهندسة البشرية Ergonomics، فحتى الحرب العالمية الأولى يلاحظ بأنه لم تجر محاولات منظمة لدراسة تأثيرات ظروف العمل على أداء العاملين، ولكن أثناء الحرب تم تأسيس مجلس بحوث الإرهاق الصناعي في بريطانيا، وكان ذلك بداية دخول المختصين في العلوم الإنسانية المصانع لدراسة العاملين فيها أثناء قيامهم بأعمالهم، وفي العشرينات أنشيء المعهد القومي لعلم النفس الصناعي إلا أن حصيلة هذه الجهود المنظمة في الثلاثينات لم تكن كبيرة وذلك بسبب أرتفاع نسب البطالة.

كان للحرب العالمية الثانية تأثيرات تنشيطية في هذا المجال فالتطورات السريعة في الحقل العسكري وتكنولوجيا الحرب أدت إلى ظهور أجهزة حربية معقدة، ويلاحظ جابانيس Chapanis (1959) ان العديد من الأجهزة التي تم أختراعها أثناء الحرب لم تؤد وظائفها لأنها لم تكن ملائمة لقدرات مشغليها، بالاضافة إلى ذلك فقد ازدادت سرعة عمليات التصنيع مما عرض العاملين إلى ضغوط أثرت على استمرارية وسرعة الإنتاج، وقد أدى ذلك، كما يذكر ميورل (Murrel) إلى بدء برامج واسعة للبحوث في أميركا وبريطانيا والتي أجتذبت عدداً غير قليل من الباحثين المختصين.

أستمرت هذه البرامج والاهتمام بالموضوع بعد الحرب وبتشجيع وتمويل من الحكومات، وكان الباحثون المشاركون فيها يساهمون بمعارفهم التي أكتسبوها في مجالات تخصصهم ولم تجر محاولة لتعريف هذا الاختصاص الجديد حتى عام ١٩٤٩م عندما أجتمع عدد منهم واتفقوا على تأليف جمعية ينضم إليها المهتمون بالموضوع من علماء نفس ومهندسي إضاءة ومهندسي تصميم ومعماريين وغيرهم، ويضيف ميورل Murrel (1965) بانهم أختاروا لهذا التخصص الجديد تسمية Ergonomics والمركبة من

Ergos والتي تعني باليونانية العمل و Nomos وتعني قوانين الطبيعة .

الهندسة البشرية :

يعرف جراندجين (1980) Grandjean موضوع الهندسة البشرية بانه «دراسة لسلوك الفرد في عمله و [الهدف منها هو] تكييف ظروف العمل لطبيعة الفرد الفيزيائية والنفسية و ينتج عن هذا أهم مبدأ في الموضوع وهو تصميم العمل لكي يكون ملائماً للفرد» كما يعرفه جابانيس (1976:697) Chapanis بانه «أحد فروع التكنولوجيا الحديثة والذي يتعامل مع طرق تصميم المكائن والعمليات و بيئات العمل بحيث تلائم القدرات والمحددات البشرية» و يضيف بان الهندسة البشرية «تعنى بهندسة المكائن للاستعمالات البشرية وهندسة الأعمال البشرية لتشغيل المكائن» أما ميورل (1965:XIII) Murrell فيعرف الموضوع بانه «الدراسة العلمية للعلاقة بين الفرد و بيئة العمل و يقصد بالبيئة هنا ليس فقط البيئة الطبيعية بل كذلك الأدوات والمواد وطرق العمل والتنظيم»، و يرى هايسلوب (1980:121) Hyslop ان الهندسة البشرية تهدف إلى «تحري كافة العناصر الطبيعية في بيئة المكتب للمساعدة في زيادة الطاقة البشرية والاداء، و يشير المختصون بالموضوع إلى استعمال عدة تسميات مرادفة للموضوع وهي

Human factor engineering و Human Engineering و Ergonomics

و Engineering psychology كما انهم متفقون على أن دراسة تأثيرات البيئة الطبيعية على الكفاءة البشرية ورضا العاملين (Davies and Shackleton, 1975:46) هي من المواضيع الرئيسية في حقل الهندسة البشرية وإن وجد هناك مثل فيلدمان (1971) Feldman من يركز على تصميم الأدوات و يهمل عوامل البيئة الطبيعية .

واذا كان المختصون في الموضوع يقدمون الدلائل على أهمية موضوعهم مثل أدراج الموضوع ضمن مناهج التدريس في ٥٧ مؤسسة تعليمية أميركية في ١٩٧٦م وفقاً

لإحصاءات جابانيس (1976:727) Chapanis فان أدبيات الإدارة تعكس أنخفاض الإهتمام بالموضوع منذ ظهور نتائج تجارب هاوثورن.

تجارب هاوثورن وظروف العمل الطبيعية :

بدأت تجارب هاوثورن في ١٩٢٤م بمحاولة لتقصي تأثيرات عدد من العوامل من ضمنها ظروف العمل الطبيعية على الانتاج ، وقد كان الافتراض السائد آنذاك هو ان أي تحسين في ظروف العمل الطبيعية مثل الاضاءة أو درجات الحرارة سيؤدي إلى زيادة في الانتاج ، ولكن سرعان ما تبين للباحثين عدم صحة هذا الفرض حيث ظهر من التحليل ان الزيادة في الانتاج لم تكن بتأثير التحسن في الظروف الطبيعة وانما نتيجة شعور العاملين باهتمام الإدارة بأوضاعهم ، وقد كان لهذه النتيجة (والنتائج الأخرى لتجارب هاوثورن) تأثيرات كبيرة على تطور الفكر الإداري كما أدت إلى انصراف دارسي المنظمة عن أفكار مدرسة الإدارة العلمية الخاصة بتأثيرات العوامل المادية وظروف العمل الطبيعية.

بالرغم من ان أنتقادات كثيرة قد وجهت بعد ذلك إلى نتائج هاوثورن وأثيرت الشكوك في صحتها وأعتبرت أفكارها مكملة وليست بديلة للفكر الذي سبق ظهورها إلا ان من الملاحظ استمرار الاتجاه العام الذي يعتبر ظروف العمل الطبيعية من العوامل الأقل تأثيراً في المنظمة، وربما يكون سبب آخر في تدني الاهتمام بهذا الموضوع هو توفر الظروف المناسبة في منظمات الدول الصناعية خاصة بعد ان شرعت بعضها قوانين تحدد مواصفات بيئة العمل المناسبة مثل القانون الصادر في بريطانيا في عام ١٩٦٣م.

اذا كان الأهتمام بهذا الموضوع بين دارسي الإدارة قد تدنى فان أهميته بالنسبة للإدارة لازالت كبيرة و يدلل على ذلك عدد الاستشاريين المختصين في الموضوع والمبالغ الضخمة التي تخصصها الإدارات لبناء مكاتب جديدة وتصميمتها وتوزيعها وتأثيثها ، وكما يلاحظ ميورل (1965) Murrell فإن الكثير من الظروف السيئة التي كانت

موجودة في المكاتب والمصانع قد زالت في الوقت الحاضر إلا أن هذا لا يعني ان ظروف العمل قد أصبحت مثالية.

وبالتأكيد فان ظروف العمل في المكاتب والمصانع في الدول النامية بعيدة عن الحالة المثالية، فالعديد من الإدارات في دول عربية مثلاً تشغل بنايات مؤجرة لم تصمم أساساً لاحتياجات الإدارة وأبرز دليل على ذلك هو أزدحام مكاتبها بالمراجعين مما يؤثر على أداء الموظفين، وفي نفس الوقت نجد أن بعض الإدارات قامت بتشييد بنايات ضخمة لمكاتبها مستعينة في ذلك باستشاريين مختصين.

اذن فمن الواضح ان تجارب المديرين لا تتفق مع نتائج تجارب هاوثورن حول أهمية الظروف الطبيعية، وكما سيتبين لنا من المراجعة التالية لتأثيرات هذه الظروف فان نتائج البحوث اللاحقة لا تؤيد كذلك نتائج هاوثورن.

تأثيرات ظروف العمل الطبيعية :

يؤكد ميورل (1965) Murrell على ان الاهتمام بظروف العمل الطبيعية يجب أن لا يتوقف عند نقطة معينة فالتطورات التكنولوجية مستمرة وهي تفرز تأثيرات على العاملين لا يمكن التنبؤ بها أحيانا لذا تتحمل الإدارة مسؤولية مستمرة في السعي إلى أزالة مصادر الازعاج والخطر التي يتعرض لها العامل البشري والتي قد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو حتى العجز بمرور الزمن، ولا شك في أن الفرد الذي يعمل في بيئة درجة حرارتها عالية جداً أو منخفضة جداً سيعاني من النتائج السلبية لذلك على قدرة جسمه في المحافظة على درجة الحرارة الطبيعية، كما ان التعرض للضوضاء لفترات طويلة قد ينتج عنه خلل في جهاز السمع، وبالتأكيد فان التأثيرات ستكون أقل من ذلك عندما تكون الظروف أقل حدة، ولكن أداء العاملين قد يتأثر في الحالتين فالضوضاء اذا لم تؤثر على سمع الفرد فانها ستقلل من كفاءة اتصالاته مع الآخرين.

و يعدد والي (3 : 1975) Walley الفوائد التالية لتحسين ظروف العمل :

١ ــ رفع كفاءة الإدارة والعاملين من خلال تحسين الاتصالات و بالتالي فان خدمات المنظمة ستتحسن.

٢ ــ تحفيز العاملين نتيجة لتوفير بيئة عمل مناسبة.

٣ ــ تقليل تسرب العمالة.

و يتضح من هذا ان الكاتب يربط بين تحسين ظروف العمل الطبيعية و بين أرتفاع معنويات العاملين وهو يعزو الفوائد الناتجة الأخرى إلى أرتفاع المعنويات، وهذا ما أكده كاتب آخر وهو وايلي (1958:7.1) Wylie الذي يحاول أقناعنا بفوائد تحسين الظروف الطبيعية من خلال أبراز أهمية المعنويات أولاً ثم الادعاء بوجود ارتباط بين الظروف والمعنويات :

> ــ ان ابتسامة ودودة وروح متعاونة هما من أهم عناصر بيئة مكتب مريحة، فلا الديكور الفني ولا التصميم العلمي ولا أجهزة المكتب الحديثة تستطيع أن تخلق الانطباع الذي تتركه علاقات شخصية جيدة.. ولكن تأثيرات البيئة الطبيعية للمكتب تساعد و بدرجة كبيرة في [ظهور] العلاقات الشخصية المشار إليها.

و يتفق ليتلفيلد و بيترسون (1956) Littlefield and Peterson مع وايلي على إن معنويات العاملين هي العامل الرئيسي المؤثر في الكفاءة وبما ان ظروف العمل الجيدة مهمة بالنسبة للعاملين فان للعوامل الطبيعية تأثيرا على معنويات العاملين، وفي أحد تقارير فريق مؤسسة فورد الذي نفذ مهمة استشارية ضخمة لمنفعة الجهاز الاداري للمملكة العربية السعودية نجد دعوة إلى تصميم مكاني جيد لأن ذلك سيؤدي إلى رفع كفاءة العاملين ومساعدة الإدارة في تنظيم وقتها.

و يعتقد ريبنين (14 : 1974) Ripnen بان للعوامل الطبيعية تأثيرات على إنتاج

العاملين وبالتحديد فان لها تأثيرات مميزة على سرعة انجاز العمل والدقة في الأداء ويشير إلى تجارب الأضاءة التي برهنت على انه عندما ترفع شدة الاضاءة من مستوى منخفض جداً يبدأ الأداء بالتحسن بشكل حاد في البداية ثم بالتدرج حتى يصل مستوى يستقر عنده.

أما ليهرير (1957 : 99) Lehrer فلا يؤمن ان بالامكان تحديد مواصفات بيئة العمل المنتجة كما ان ظروف العمل الجيدة لا تضمن دائماً إنتاجاً أعلى، ولكنه مقتنع بان إدارة المنظمة لن تخسر شيئاً من تحقيق ظروف مريحة وصحية للعاملين فقد تظهر لذلك نتائج طيبة على أداء العمل وينصح ليهرير ان تكون بيئة العمل:

١ ــ أمينــــة.
٢ ــ مــريحــــة.
٣ ــ ممتعـــــة.
٤ ــ لا تعوق أداء العاملين لوظائفهم.

ويشير الباحثون في اسنادهم لوجود أرتباط بين ظروف العمل الطبيعية من جهة والمعنويات وإنتاج العاملين من جهة أخرى إلى نتائج بحوث عديدة كما ان بعضهم مقتنع بمنطقيتها التي لا تتطلب الاسناد، ويذكر فيلدمان (1971:73) Feldman في مراجعته لعدد من البحوث في هذا الموضوع أن المعنويات والإنتاج انخفضا نتيجة سوء التهوية في أحد الحالات المبحوثة كما أن ارتفاع درجة الحرارة أدى إلى انخفاض في درجة تركيز العاملين أما بالنسبة للضوضاء فيلاحظ أن وجودها يقترن بارتفاع نسبة الأخطار في العمل المنجز ولكن مكورمك وتيفين (1975:470) McCormick and Tiffin لم يتوصلا إلى أثبات وجود علاقة بين الضوضاء وأداء العامل، أما رودا (1967:51) Rodda وقد وجد أن المعنويات تنخفض بوجود الضوضاء، وإذا كانت الضوضاء قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاج فان بث الموسيقى في أحد المصانع لم يؤد إلى زيادة في الإنتاج وان كانت له فائدة «غير محددة» على أداء العاملات في المصنع

(McGree and Gardner, 1949: 405)، وأخيراً فقد وجد نيل (1955:404) Neel ارتباطاً بين ظروف العمل و بين شعور الفرد بالقلق والإرهاق العصبي.

ومن الضروري الإشارة هنا أيضا إلى الرأي القائل بأن الأفراد وبمرور الزمن يعتادون على الظروف غير المريحة والتي لا خيار لهم في تحملها أو هم قد يجبرون على تحملها، وقد لاحظ بالداموس (54 :1961) Baldamus ان «الكثير من المصادر» التي درست تأثيرات عوامل الإضاءة والحرارة والضوضاء وجدت ان الظروف التي لا يرتاح لها الفرد العامل وتسبب له الإنزعاج في أول الأمر تصبح مقبوله فيما بعد، وقد يكون لهذا الظروف، كما يؤكد بالداموس، تأثير على حديثى التوظف في المنظمة يفوق تأثيرها على الموظفين القدماء فتكون نسبة ترك الوظيفة بينهم أعلى، كما أن التأثير يختلف من فرد إلى آخر وذلك بأختلاف الأفراد فالأفراد ذو و البصر السوي لن يستفيدوا كثيراً من زيادة في شدة الإضاءة بينما من المتوقع ان يتحسن أداء ضعفاء البصر وكبار السن (الذين يحتاجون إلى ضياء أكثر من صغار السن).

يتضح من مراجعة ادبيات الموضوع وجود دلائل كثيرة ومنطق سليم تسند الإفتراض بوجود تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على المنظمة والعاملين فيها، واذا كانت هذه الدلائل غير كافية للاقناع فإنها على الأقل تكفي لتبرير الأهتمام بهذا الفرض الكبير وإجراء محاولة لاختبار صحة بعض الفروض المستمدة منه وهذا ما سنبدأ به في الفصل التالي.

فروض ومنهجية البحث

يتضمن هذا الفصل على عرض لفروض البحث والمنهجية المتبعة في اختبار صحتها، وقد أعتمد في وضع بعض هذه الفروض ما أظهرته نتائج مراجعة أدبيات الموضوع، أما الفروض الأخرى فقد وضعت على أساس مقوله أن للتغيير في ظروف العمل تأثيرات غير مباشرة كما يتضمن الفصل على شرح للمنهجية المتبعة في البحث بما في ذلك تصميم البحث والمقاييس المستعملة ووسائل جمع البيانات.

فروض البحث:

تعتمد فروض البحث على مقوله Proposal أساسية وهي:

«ان للعوامل الطبيعية (الفيزيقية) تأثيرات على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا العاملين وأدائهم».

وقد تضمن الفصل السابق على نتائج البحوث التي تبين كيف أن المتغير المستقل في هذه العلاقة وهو «العوامل الطبيعية» يؤثر على عدد من المتغيرات المهمة مثل معنويات العاملين وحجم الإنتاج وجودته وقد ضعت الفروض (٥ و ٦ و ٧) على أساس ذلك.

وبالرغم من ان هذه النتائج لا تشير بالتحديد إلى بيئة العمل الداخلية Work climate فان إدراجها ضمن المتغيرات المعتمدة في هذه المقوله (وفروض البحث الأخرى) يستند على مفهوم بيئة العمل والذي يؤكد على تأثيراتها على السلوك كما يلاحظ ستيرز (1977) Steers ويبدو ذلك واضحاً في تعريف فورهاند وجيلمر (1964:362) Forehard and Gilmer: «مجموعة الصفات التي تعرف المنظمة وتميزها

عـن غيـرها وتؤثر على سلوك أفرادها »، اذن يظهر أحتمال أن لا تكون تأثيرات ظروف الـعـمل الطبيعية على تنظيم العمل ورضا وأداء العاملين مباشرة وإنما من خلال تأثيراتها على بيئة العمل بشكل عام.

تـتـضـمـن الـفـروض الـتـالـيـة على تحديد للارتباطات المحتملة بين ظروف العمل الطبيعية وجوانب معينة من بيئة العمل.

الـفـرض رقـم (١) : ان الـتحسين في ظروف العمل الطبيعية (بالتحديد تصميم أفضل لمكان العمل) يساعد على تنظيم العمل.

يـسـتـنـد هـذا الـفـرض على إن التصميم المناسب لمكان العمل من مكاتب وغيرها سـيوضع بعد دراسة للتنظيم وطرق واجراءات العمل بحيث يؤدي ذلك إلى تدفق العمل إلى الأمـام و بـدون تأخير، بالإضافة إلى ذلك فان المساحة المتوفرة سيعاد توزيعها بشكل يـوفـر لكل نشاط من نشاطات المنظمة المساحة المناسبة لأداء النشاط و بدون تزاحم بين الإدارات.

و يـكـشـف الـتـصـمـيـم المناسب لمكان العمل عن الإجراءات الزائدة والتعقد في الإجـراءات ونـقـاط الإخـتـنـاق في عمليات المنظمة مما يسهل معالجتها، كما سيساعد ذلـك في تـنـظـيـم الـتعامل مع مراجعي المنظمة وتقديم الخدمات المناسبة لهم، وستكون المحصلة النهائية لهذه الخطوات زيادة في درجة تنظيم العمل.

الـفـرض رقـم (٢) : تـتـحسن العلاقة بين المدير والمرؤوسين نتيجة تحسن ظروف العمل الطبيعية.

تـعـتـبـر العلاقة بين المدير ومرؤوسيه من عوامل بيئة العمل المهمة والتي تؤثر في رضا الـعاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر المدير وتنفيذ القرارات التي يتخذها، ولـيـس مـن الـصـعـب تصور التأثيرات الإيجابية على أداء الموظف لشعوره بالارتياح من مـعـامـلـة رئـيـسـه لـه، وهـذا الإرتـيـاح أو الشعور الإيجابي تجاه الرئيس سيزداد إذا وجد

الموظف أن الإدارة تهتم بشؤونه وبمجموعة العاملين، والموظف قد يتوصل إلى مثل هذه النتيجة عندما يرى اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل الطبيعية.

وفي تجارب هاوثورن، وجد الباحثون أن شعور العاملين باهتمام الإدارة بأحوالهم أدى إلى ارتفاع معنو ياتهم ولكن الذي قاد العاملين إلى هذا الشعور هو التجارب الخاصة بتحسين ظروف العمل، فالموظف الذي يلاحظ أهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير الشروط المناسبة لراحته قد يقتنع بان هذه الإدارة لا يمكن ان تكون إدارة سيئة.

الفرض رقم (٣) : يوجد ارتباط بين ظروف العمل الطبيعية والعلاقات بين العاملين.

يسعى الفرد الذي يعمل في منظمة إلى الانتماء إلى جماعة تقبل به عضواً فيها وتكون له علاقات مع أعضائها الآخرين، و يعتبر تكو ين الجماعات ظاهرة أعتيادية في المنظمات إذ ان العاملين يقدمون بإنشائها لإرضاء حاجات أساسية (اجتماعية) لا يحققها التنظيم الرسمي، و يرى المختصون مثل فرنش و بيل French and Bell (1973) بان لهذه الجماعات تأثيرات كبيرة على إنتاج العاملين ورضاهم عن العمل، ويحذر هؤلاء من عدم توفير الظروف المناسبة لتكو ين الجماعة واستمرارها والذي سيبقي على احدى الحاجات الأساسية للأفراد غير مشبعة وسيكون هذا مصدر إزعاج وعدم رضا بالنسبة لهم.

ومن المتوقع أن يكون الموظف الذي يعمل في ظروف عمل مريحة أكثر استعداداً لممارسة نشاطه الإجتماعي (غير الرسمي) في المنظمة، فالعاملون على خطوط الإنتاج في المصانع والذين يشعرون بحاجة إلى الإتصال بزملائهم ستواجههم عقبة كبيرة إذا كانت درجة الضوضاء مرتفعة في بيئة العمل، من جهة أخرى فان التغيير في ظروف العمل قد يؤدي إلى تغيير في أماكن عمل أو مكاتب العاملين مما يؤثر على تكو ين

الجماعة، فبعض الموظفين ستخصص لهم مكاتب خاصة بينما سيوضع أخرين في مكاتب مشتركة، وبالرغم من ان المختصين في الموضوع يضعون مباديء عامة حول كيفية توزيع المساحة المكانية والمكاتب إلا أنه لا يوجد ما يؤكد فيما اذا كانت المكاتب المفتوحة أم المكاتب الخاصة هي الأفضل.

والذي يهمنا هنا بالذات هو تأثيرات ظروف العمل الطبيعية على تكوين الجماعات فاذا كانت هذه الظروف لا تساعد على تكوين الجماعات أو تؤدي إلى تفكك الجماعات الحالية فان هذا النشاط المهم للأفراد العاملين في المنظمة سيتأثر سلباً، وإذا كان المكتب المفتوح الذي لا توجد فيه فواصل ثابتة بين أماكن عمل الموظفين يسهل عمليات الا تصال والتفاعل بينهم، فان ذلك سيتم على حساب التركيز والذي هو ضروري لإنجاز العمل، وإذا لم توجد درجة انضباط عالية لدى العاملين فقد تنخفض كفاءة العمل، من جهة أخرى فان شعور الموظف بالوحدة والحرمان من الإتصال الانساني (جلوسه لوحده في مكتب خاص مثلاً) لن يكون محتملاً بالنسبة للفرد الاجتماعي gregarious كما يؤكد فيلدمان (Feldman (1971:75 .

الفرض رقم (٤) : تتحسن الخدمات التي تقدمها الإدارات المساعدة مثل الشؤون المالية والأفراد والحاسب الآلي نتيجة للتحسن في بيئة العمل الطبيعية.

يصنف دارسو المنظمة نشاطاتها إلى رئيسية ومساعدة ومن المؤكد ان كفاءة أداء النشاطات الرئيسية سيعتمد و بدرجة كبيرة على مدى توفر وجودة النشاطات أو الخدمات المساعدة، واذا كان من المتوقع، وفقاً لفروض البحث، ان يتحسن إنتاج المنظمة بفعل تحسن ظروف العمل فان من المنطقي أن تكون هناك تأثيرات مماثلة على الخدمات المساعدة.

الفرض رقم (٥) : يزداد الرضا عن العمل نتيجة التحسن في بيئة العمل الطبيعية.

يعتبر رضا العاملين من أهم مؤشرات صحة المنظمة وفاعليتها على أساس افتراض ان المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا عن العمل و بيئة العمل بشكل عام سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا العاملين فيها مرتفعاً، والموظف الراضى عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة كما أنه سيكون أكثر نشاطاً وحماسة في مشاركته في حل المشكلات التي تجابه العمل من الموظف غير الراضي، و يعتبر فلاورز وهيوز Flowers and Hughes (1973) الرضا عن العمل أحد أسباب استمرار الموظف في وظيفته وعدم تركه المنظمة.

وهناك من ينظر إلى الرضا عن العمل باعتباره هدفاً في حد ذاته (يضاف إلى هدف زيادة الإنتاج) وليس مجرد وسيلة لتحقيق زيادة الإنتاج أو تحسين نوعية المنتجات وهؤلاء يؤكدون على أهمية جعل بيئة المنظمة أكثر «إنسانية» تحفظ للموظف حقوقه وكرامته وتوفر له فرص تحقيق حاجاته الإنسانية مثل النمو والنضوج وتحقيق الذات، وهم، مثل ليكرت Likert (1958) وفرد لاندز و بيكل Friedlander and Pickle (1968)، لا يرون في عدم ظهور ارتباط بين الرضا عن العمل والإنتاج أي تأثير على أهمية ما يدعون إليه.

أما كيف يؤثر التحسن في ظروف العمل الطبيعية على الرضا فان ذلك قد يكون بشكل مباشر كما يؤكد برودبينت وليتل Broadbent and Little (1961:513) أو غير مباشر، فوفقاً لهيرز برج Herzberg (1966) فان هذه الظروف هي أحد عوامل الصحة Dissatisfiers or hygiene factors والتي يمكن ان يؤدي فقدانها إلى عدم رضا الموظف — إلا أن توفرها لا يؤدى إلى الدافعية، ومن البديهي أن الموظف الذي يشعر بالضيق من سوء الإضاءة أو ارتفاع درجة الحرارة أو الازدحام في المكاتب سيكون اهتمامه منصرفاً إلى هذه المزعجات وكيفية التقليل من تأثيراتها، وإذا كان هذا ليس سبباً كافياً لجعله

يفكر في البحث عن عمل في منظمة أخرى فإنه على الأقل سيعطيه الأسباب والمبررات للتشكي والتذمر.

بالإضافة إلى ذلك ، فان الرضا عن العمل قد يرتفع ليس نتيجة مباشرة للتحسن في بيئة العمل الطبيعية وانما بسبب شعور العاملين باهتمام الإدارة بشؤونهم وهوما حدث أثناء تجارب هاوثورن فالعمال لم يستجيبوا للتغييرات في بيئة العمل الطبيعية وأنما للإهتمام بهم ، وقد كانت نتيجة ذلك ارتفاع معنوياتهم .

الفرض رقم (٦) : تزداد دافعية العاملين بفعل التحسن في ظروف العمل الطبيعية .

يبرر المختصون اهتمامهم بموضوع الدافعية على أساس ان الموظف الأكثر اندفاعاً هو أكثر إنتاجاً وأكثر استعداداً لإيجاد الحلول والتفكير الخلاق من الموظف الأقل أندفاعاً ، و يؤكد سوترميستر Sutermeister (1971) ان الدافعية تنتج عن تفاعل ظروف العمل الطبيعية (الاضاءة، درجة الحرارة، التهوية، فترات الراحة الخ) مع الظروف الاجتماعية للوظيفة وحاجات الفرد، ولا شك في أن درجة تأثر الدافعية بظروف العمل الطبيعية سيعتمد على شدة حاجة الفرد إلى توفير هذه الظروف ، ومن المعروف ان ترتيب هذه الحاجة على سلم حاجات ماسلو هو الأدنى أو عند قاعدة الهرم، و يفترض عادة أن تكون الحاجات الدنيا (الأساسية) مشبعة خاصة في الدول الصناعية .

الفرض رقم (٧) : يزداد الإنتاج وتتحسن جودته كنتيجة لتحسن ظروف العمل الطبيعية .

إن زيادة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات هدفان أساسيان بالنسبة لإدارة أية منظمة حيث يقاس نجاح الإدارة عادة بقدر ما تحققه من هذين الهدفين، وكما أشرنا سابقاً ، فالإدارة التي تستثمر مبالغ كبيرة في تحسين ظروف العمل ترغب في أن ترى تأثيرات ذلك بشكل زيادة في الإنتاج وتحسين في النوعية ، و يرى سوترميستر

Sutermeister (1971) أن تصميم المكان هو أحد العوامل التكنولوجية (بالاضافة إلى الطرق والأدوات والمواد الأ ولية) التي تؤثر على الإنتاج وأن الإنتاجية تعتمد على عاملين هما أداء الفرد والتكنولوجيا، وقد أكدت نتائج البحوث المعروضة في الفصل السابق على ان تحسين ظروف العمل يساعد في التركيز وتقليل الأخطاء و بالتالي زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتوجات.

إذن فإن فروض البحث التي يراد اختبار صحتها هي كما يلي:

١ ــ ان التحسين في ظروف العمل الطبيعية (تصميم أفضل لمكان العمل) يساعد في تنظيم العمل.

٢ ــ تتحسن العلاقة بين المدير والمرؤوسين نتيجة تحسن ظروف العمل الطبيعية.

٣ ــ يوجد ارتباط بين ظروف العمل الطبيعية والعلاقات بين العاملين.

٤ ــ تتحسن الخدمات المساعدة نتيجة للتحسن في بيئة العمل الطبيعية.

٥ ــ يزداد الرضا عن العمل نتيجة التحسن في بيئة العمل الطبيعية.

٦ ــ تزداد دافعية العاملين بفعل التحسن في ظروف العمل الطبيعية.

٧ ــ يزداد الإنتاج وتتحسن نوعيته نتيجة لتحسن ظروف العمل الطبيعية.

منهجية البحث:

من المهم ان يتضمن تقرير البحث على معلومات كافية عن طبيعة البحث وعن المنهجية المستعملة في اختبار فروضه والتوصل إلى النتائج وعن الظروف التي أنجز فيها البحث حتى يكون في المستطاع تقييم البحث والإستفادة من نتائجه وتوصياته، إن كون هذا البحث تطبيقياً يعني انه يهدف إلى تقديم فائدة عملية إلى الإدارات والعاملين في المنظمات ولكن هذا لن يتحقق بدون اتباع منهجية علمية في اختبار صحة أفكار وفروض البحث، فقبل أن تكون النتائج مفيدة للتطبيق يجب أن تكون ذات قيمة علمية.

لاختبار صحة فروض البحث فقد اختيرت طريقة (أو نموذج) البحث شبه

التجريبي Quasi Experimental Model وذلك باستعمال مجموعة تجريبية واحدة وأخرى للسيطرة (ضابطة)، وقد أجريت الدراسة على منظمة في الجهاز الإداري للمملكة العربية السعودية كانت تستعد لنقل مكاتبها المركزية من بناية قديمة إلى بناية حديثة حيث اعتبرت مكاتبها المركزية المجموعة التجريبية واستخدام فرعاها كمجموعة سيطرة.

تتميز المنظمة (عينة البحث) بكونها من المنظمات الناجحة التي استطاعت منذ انشائها وضع وتنفيذ برامج طموحة في سبيل تحقيق أهدافها، وتمارس هذه المنظمة درجة من الاستقلال في نظمها الداخلية وقراراتها، ولقد تمكنت إدارتها بفضل النجاح الذي أحرزته في الحصول على دعم مالي كبير أستثمرته في توسيع طاقتها وذلك من خلال زيادة عدد العاملين فيها، وقد تطلب الأمر كذلك توفير مكاتب وقاعات إضافية تكفي لاستيعاب التوسع في نشاطاتها والزيادة في عدد العاملين وقد تم ذلك بانشاء بناية جديدة لمكاتبها الرئيسية صممت وفقاً لمتطلبات العمل وسعت الإدارة إلى أن تتوفر فيها الظروف المناسبة لنشاط وراحة العاملين.

مقاييس البحث :

تضمنت استمارة الاستقصاء المستعملة في جمع بيانات البحث على صحيفة البيانات الشخصية وعدد من المقاييس، وقد استهدف من صحيفة البيانات الشخصية جمع البيانات التالية عن المجيب :

١ ــ عنوان وظيفته.
٢ ــ آخر شهادة حصل عليها.
٣ ــ فترة خدمته في المنظمة.
٤ ــ فترة خدمته قبل التحاقه بالعمل في المنظمة.
٥ ــ الإدارة التي يعمل فيها بالمنظمة.

كما استعملت في هذا البحث ثمانية مقاييس هي كما يلي:

١ــ مقياس ظروف العمل الطبيعية و يتكون من خمس مواد (مواد رقم ٦، ٨، ١٤، ١٧ و٢١) التي تصف ظروف العمل مثل التكييف والاضاءة والتهو ية ومساحة وموقع المكتب وكفاية أثاث المكتب واهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل.

٢ ــ مقياس درجة تنظيم العمل و يتكون من ثمان مواد (مواد رقم ٢، ٧، ٩، ١٠، ١٢، ١٥، ١٩ و ٢٠) تصف جوانب مختلفة من تنظيم العمل كالتنسيق مع الإدارات الأخرى وزملاء العمل واستلام الموظف للتكليف بالعمل في وقت مناسب والاستفادة من وقت الدوام و وضوح أهداف وخطط المنظمة وكفاية المعلومات التي توفر للموظف عما يدور في المنظمة ومدى وضوح واجباته ومسؤولياته وسهولة تدفق واستمرار العمل وكفاءة الا تصالات.

٣ ــ مقياس علاقة المدير بالمرؤوس و يتكون من ار بع مواد (مواد رقم ٤، ١٣، ١٦ و ٢٢) تصف طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوس وتقييم الموظف لمدى أهتمام المدير بحماية مصالحه وتوفير الفرص له لإبراز معارفه ومهاراته وتطو يرها ومعاملته بشكل جيد واستعداده للاستماع إلى آرائه ومقترحاته وتنفيذ المفيد منها.

٤ ــ مقياس العلاقات بين زملاء العمل و يتكون من أر بع مواد (مواد رقم ١، ٣، ٥، و ١١) تتعلق بوجود الفرص للتعرف على الزملاء الجدد والثقة المتبادلة بين العاملين ومدى إمكانية الاعتماد على مساعدة الزملاء عند مواجهة الموظف لمشكلة صعبة وأخيراً طبيعة العلاقات بين الزملاء بشكل عام.

٥ ــ مقياس الرضا عن العمل و يتكون من سبع مواد (مواد رقم ١٨ و١٣ الذي يتكون من ست مواد فرعية) وقد أخذت غالبية مواده من مقياس الرضا عن العمل الذي استعمله تايلور و باورز Taylor and Bowers (1972) في الاستبيان الذي أعداه لدراسة المنظمات وتتحرى مواده درجة رضا الموظف عن عمله وعن رئيسه المباشر وعن الراتب الذي يحصل عليه وعن زملائه في العمل وعن فرصه في

الاستمرار بالعمل والترقية في المنظمة وكذلك مدى شعوره بالولاء تجاه المنظمة.

٦ ــ مقياس الخدمات المساعدة و يتكون من سبع مواد (مادة رقم ٢٦) يطلب فيها من المجيب تبيان تقييمه للخدمات التي تقدمها عدد من الإدارات المساعدة في المنظمة.

٧ ــ مقياس الدافعية و يتكون من مادتين (مادة رقم ٢٤ و ٢٥) تتعلقان بمحاولات الموظف تحسين وتطوير أدائه وهو من تصميم تايلور و باوزر أيضاً.

٨ ــ مقياس الإنتاج والنوعية و يتكون من مادتين (مادة رقم ٢٧) يطلب فيهما من المجيب تقييم إنتاجه كماً ونوعاً على متدرج متصل من ١ إلى ١٠.

أتبعت في تصميم مواد المقاييس طريقة ليكرت متعددة الاختيارات حيث يطلب من المجيب الإجابة وأو التعليق على كل مادة باختيار احدى العبارات أو الجمل المعروضه بعد المادة وتتم أحتساب درجة المجيب Score على المقياس بجمع الدرجات التي يحصل عليها لمواد المقياس.

تصميم البحث :

وفقاً لتصميم البحث الأولي كان مقرراً ان يتم تطبيق المقاييس كما هو مبين في الجدول التالي :

	قياس قبل (أي قبل إنتقال المكاتب الرئيسية إلى البناية الجديدة)	قياس بعد رقم I (بعد الإنتقال بشهر واحد)	قياس بعد رقم II (بعد الإنتقال بستة أشهر)
المجموعة التجريبية	/	/	/
مجموعة السيطرة	/	—	/

وقد أختيرت نقطتان لإجراء قياس بعد وذلك للتأكد من ثبات التغيير، إلا أن هذا التصميم لم ينفذ وذلك لأن موافقة المنظمة على إجراء البحث لم تصدر إلا بعد أنتقال مكاتبها الرئيسية إلى البناية الجديدة مما جعل من غير الممكن إجراء قياس «قبل»، و بالتالي فان تصميم البحث كان سيقتصر على أختبار بعد Post test أي المقارنة بين نتائج قياس بعد في مجموعتي التجربة والسيطرة و يعتبر هذا تصميماً ضعيفاً مقارنة بالتصميم الأصلي للبحث.

بدلاً من القبول بالتصميم الضعيف الذي نتج عن ظروف البحث التي لم يمتلك الباحث تأثيراً عليها فقد أستقر الاختيار على تصميم «قبل الاستذكاري و بعد» وفيه يطلب من مجموعة البحث بعد إجراء التجربة وصف الوضع لما هو عليه الان ومن ثم الإجابة على نفس المواد أو الأسئلة حول الوضع كما كان عليه قبل التجربة، و يشير ميزوف (1981) Mezoff الذي أستخدم هذا التصميم في تقييم نتائج التدريب إلى أن العديد من الباحثين توصلوا بواسطته إلى نتائج جيدة و يرى أن الطلب إلى المجيب الإجابة على مواد المقياس باستذكار الوضع قبل التدريب (في هذه الحالة قبل الإنتقال إلى البناية الجديدة) يكتسب قيمة اضافية لكونه يفرض على المجيب اجراء مقارنة ذهنية بين الحاضر والحالة السابقة.

و بتبني تصميم «قبل الاستذكاري و بعد» فقد أصبح تصميم البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

	قياس قبل الاستذكاري (السنة الماضية)	قياس بعد رقم I	قياس بعد رقم II
المجموعة التجريبية	/	/	/
مجموعة السيطرة	/	—	/

أجراء القياس (توزيع الاستبيان) :

وزع الاستبيان (نموذج أ) على العاملين في المكاتب الرئيسية للمنظمة بعد مرور شهر على أنتقالها إلى البناية الجديدة وذلك لإجراء قياس «بعد» رقم I ، ولم يرى الباحث حاجة لاختيار عينة لصغر حجم مجتمع البحث وسهولة الاتصال بهم كما كان من المتوقع أن تكون نسبة الإستجابة عالية إذ أن الكثيرين من مجموعة البحث حاصلون على شهادات عالية (ماجستير ودكتوراه) في تخصصاتهم كما ان نشاط البحوث هو أحد النشاطات الرئيسية للمنظمة ولذا فقد توقع الباحث ان يدرك هؤلاء أكثر من سواهم أهمية البحث و بالتالي لن يترددوا في الإجابة على الاستبيان.

في تلك المناسبة وزعت ١٥٠ استمارة على العاملين في النشاطات الأساسية للمنظمة (الكادر الفني) ولم يستلم منها سوى ٦٢ استمارة منها ٥٤ استمارة مفيدة فقط.

لإجراء قياس قبل الاستذكاري وقياس بعد رقم II وزعت ١٦٠ استمارة (نموذج ب) على المجموعة التجريبية ، وفي هذه المرة كانت نسبة الاستجابة أقل حيث استلمت ٢٦ استمارة منها ٣٨ استمارة مفيدة لكل الاختبارات ، كما تم توزيع ٨٠ استمارة على مجموعة السيطرة وكان عدد الاستمارات المستلمة ٤٣ استمارة أستبعدت أربع منها لعدم صلاحيتها ، و يبين الجدول رقم (١) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسب الاستجابة :

وكما يتضح من الجدول رقم (١) فان نسب أستجابة مجموع البحث كانت منخفضة ، وقد جاءت هذه الحصيلة معاكسة تماماً لتوقعات الباحث الذي راهن على إدراك مجموعة التجربة لأهمية البحوث واستعدادهم للتعاون في هذا المجال ، ولم تصل الاستجابة إلى هذه الدرجة إلا بعد محاولات مضنية وعديدة من قبل الباحث والجهة المتعاونة معه في إدارة المنظمة كما ان العديد من الاستمارات تأخر تسليمها إلى ما يقارب الشهرين بعد توزيعها.

جدول رقم (١)

عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسب الاستجابة

	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسب الاستجابة (٪١)
المجموعة التجريبية (قياس بعد رقم I)	١٥٠	٦٢	٤١٫٣
المجموعة التجريبية (قياسي قبل الاستذكاري وبعد رقم I)	١٦٠	٤٦	٢٨٫٧٥
مجموعة السيطرة (قياسي قبل الاستذكاري وبعد رقم II)	٨٠	٤٣	٥٣٫٧٥

خلفية عينة البحث :

ان من شروط اجراء البحث التجريبي وجود درجة عالية من التجانس والتكافؤ بين صفات مجموعتي التجربة والضبط أو السيطرة وهذا ضروري حتى لا تظهر تأثيرات لعوامل أخرى غير عامل التجربة أو المتغير المستقل على النتائج ، وفي حالة هذا البحث لم يكن بالمستطاع تحقيق هذه الدرجة من التجانس مما لا يسمح بوضع ثقة كبيرة بنتائج البحث .

يتضح من مقارنة عاملي المؤهل التعليمي وفترات الخدمة في المنظمة بين مجموعتي التجربة والسيطرة أن مجموعة التجربة تمتاز على مجموعة السيطرة من خيث ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادات عليا وطول فترة الخدمة ، و يبين الجدول التالي توزيع أفراد المجموعتين حسب المؤهل :

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجموعتي التجربة والسيطرة حسب المؤهل

المؤهل	المجموعة التجريبية (قياس بعد رقم I)	٪	المجموعة التجريبية قياس قبل الاستذكاري وبعد رقم II	٪	مجموعة السيطرة	٪
الدكتوراه	٩	١٦٫٦٦	٩	٢٣٫٦٨	—	—
الماجستير	٢٢	٤٠٫٧٤	١٨	٤٧٫٣٦	٣	٧٫٠٦
البكالوريس	٢٢	٤٠٫٧٤	١٠	٢٦٫٣١	٢٦	٦٦٫٦٦
دون البكالوريس	—	—	—	—	٩	٢٣٫٠٧
غير محدد	١	١٫٨٥	١	٢٫٦٣	١	٢٫٥٦

بالرغم من ان عدد المجيبين من حملة الدكتوراه في المجموعة التجريبية لم يتغير عند إجراء القياسين إلا أن نسبتهم قد ازدادت في المرة الثانية، ولكن الفرق الكبير نجده في نسبة المجيبين من حملة شهادة البكالوريوس حيث أنخفضت من ٤٠٫٧٤٪ إلى ٢٦٫٣١٪، ومن الملاحظ وجود فروق كبيرة بين المجموعة التجريبية (قياس قبل الاستذكاري وبعد رقم II) ومجموعة السيطرة حيث لم يكن بين مجموعة السيطرة حملة دكتوراه مقارنة بنسبة ٢٣٫٦٨ في المجموعة التجريبية كما أن نسبة حملة شهادة الماجستير أقل (٧٫٦٦٪ مقارنة ١٧٫٣٦٪) بينما نجد ان أعلى نسبة بين فئات مجموعة السيطرة هم حاملو شهادة البكالوريوس (٦٦٫٦٦٪ مقارنة بـ ٢٦٫٣١٪ في المجموعة التجريبية) كما تظهر نسبة غير قليلة من أفراد مجموعة السيطرة (٢٣٫٧٠٪) ممن كان تحصيلها الدراسي دون شهادة البكالوريوس.

من الواضح ان هذه الفروق في التحصيل الدراسي بين مجموعتي التجربة والسيطرة

غير قليلة ولا يمكن الإستهانة بها ولكن من غير المعروف بالنسبة للباحث اذا كانت مؤثرة على نتائج البحث ام لا .

أما بالنسبة لفترة الخدمة يبين الجدول رقم (٣) وجود أختلافات كبيرة بين مجموعتي التجربة والسيطرة من حيث طول فترة الخدمة في المنظمة ، و بشكل عام فان نسبة عالية من أفراد مجموعة التجربة مر على توظفهم في المنظمة فترة ست سنوات أو أكثر بينما لا تتجاوز نفس الفئة بين مجموعة التجربة ١٦٪ وكما في حالة المؤهلات فان من غير المعروف مدى أهمية هذه الاختلافات بالنسبة لنتائج البحث .

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجموعتي التجربة والسيطرة حسب فترة الخدمة في المنظمة

فترة الخدمة (بالسنوات)	المجموعة التجريبية (قياس بعد رقم I)	٪	المجموعة التجريبية * (قياس قبل الاستذكاري وبعد رقم II)	٪	مجموعة السيطرة	٪
أقل من سنة واحدة	١٣	٢٤ر٠٧	—	—	—	—
١ ـ أقل من ٣	١٥	٢٧ر٧٧	٨	٢١ر٠٥	١٣	٣٣ر٣٣
٣ ـ أقل من ٦	١٠	١٨ر٥١	٩	٢٣ر٦٨	١٩	٠٨ر٠٧
٦ ـ أقل من ٩	٨	١٤ر٨١	٩	٢٣ر٦٨	٣	٠٧ر٦٩
٩ فاكثر	٧	١٢ر٩٦	١٠	٢٦ر٣١	٣	٠٧ر٦٩
غير محدد	١	١ر٨٥	٢	٥ر٢٦	١	٠٢ر٥٦

* تشتمل هذه المجموعة على الذين مر على توظفهم في المنظمة فترة السنة أو ما يزيد على ذلك.

التحليل الاحصائي :

أستعملتُ في التحليل الاحصائي لبيانات البحث طريقتين من طرق الاحصاء Non-parametric وهما Wilcoxon Matched Pair Sign Test وMann-Whitney_U-Test حيث أستعملتُ الطريقة الأولى لاختيار حدوث التغيير بين مرحلة قبل وبعد بينما أستعملت الطريقة الثانية لإجراء أختبار Post test .

نتائج البحث والمناقشة

يتضمن هذا الفصل على نتائج اختبار صحة الفروض وعلى مناقشة وتفسير للنتائج تمهيداً للتوصل إلى استنتاجات بشأنها.

ظروف العمل الطبيعية :

ان الملاحظة الشخصية الميدانية تؤكد حدوث تغيير في ظروف العمل الطبيعية في المكاتب الرئيسية للمنظمة بينما بقيت هذه الظروف بدون تغيير في فرعي المنظمة (مجموعة السيطرة) لنفس الفترة، ومع ذلك فان من الضروري تقصي ادراك المجموعتين لذلك من خلال إجراء القياس فالسلوك كما يؤكد العلماء السلوكيون لا يتأثر بالوقائع المجردة وانما بأدراك الفرد لهذه الوقائع.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن العاملين في المكاتب الرئيسية للمنظمة أدركوا حدوث تغيير ايجابي في ظروف العمل بدرجة أكبر (+ ٥ر٣) من التغيير الذي أدركه العاملون في الفرعين (+ ١) ولكن من المثير للانتباه أن ظروف العمل (الآن) هي أفضل بدرجة بسيطة في الفرعين (١٤) منها في المكاتب الرئيسية (١٣,٥).

جدول رقم (٤)
التغيير من ظروف العمل

	السنة الماضية[1]	الآن[1]	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٠	١٣ر٥	+ ٣ر٥	٤ر٩٩٦[2]
مجموعة السيطرة	١٣	١٤	+ ١	٣ر٣٥٩[2]

١ ــ الوسيط. ٢ ــ ذات دلالة احصائية أكبر من ١ر٪.

وعلى أية حال فان الفروق في مجموعتي التجربة والسيطرة كانت ذات دلالة احصائية كبيرة و بالتالي فان هذا لا يسمح بالقول أن التغيير في ظروف العمل الطبيعية كان مقتصراً على المجموعة التجريبية فقط، كما يتبين من إجراء أختبار Post test «أي المقارنة بين ظروف العمل الطبيعية بعد التغيير في المجموعة التجريبية ومجموعة السيطرة (الآن)» عدم وجود فارق ذي دلالة احصائية مقبولة (١٪ على الأقل) و يلاحظ ان تقييم العاملين في المكاتب الرئيسية لظروف العمل الطبيعية قد أنخفض قليلاً من (١٤) بعد التغيير بشهر واحد إلى (١٣ر٥) بعد مرور ستة أشهر على ذلك وإن كان هذا الفرق أيضاً غير ذي دلالة أحصائية.

تنظيم العمل:

وفقاً للفرض فان التحسين في ظروف العمل الطبيعية ستكون له تأثيرات إيجابية على تنظيم العمل و يتضح من الجدول رقم (٥) ان درجة تنظيم العمل قد ازدادت في مجموعتي التجربة والسيطرة وقد كانت الزيادة في المجموعة الثانية أكبر (٢ مقارنة بـ ٥ر).

جدول رقم (٥)
تأثيرات التغير في ظروف العمل الطبيعية على درجة تنظيم العمل

	السنة الماضية[1]	الآن[1]	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٧ر٥	١٨	+ ٥ر	٢ر٦٢[2]
مجموعة السيطرة	١٨	٢٠	+ ٢	٣ر٦٩[3]

١ ــ الوسيط.
٢ ــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١٪.
٣ ــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١ر٪.

وبالرغم من أن النتائج المعروضة في الجدول أعلاه تؤيد حدوث تحسن في تنظيم العمل بعد التغيير في ظروف العمل الطبيعية إلا أن تحسناً بدرجة أكبر (وبدلالة إحصائية أبعد) ظهر في الفرعين اللذين لم تتغير فيهما هذه الظروف، كما لا تظهر نتيجة اختبار Post test فروق ذات دلالة إحصائية (Z = ١,٩٢٣) بين مجموعتي التجربة والسيطرة (الآن) كذلك فإن التحسن في درجة تنظيم العمل في مجموعة التجربة بين القياسين (درجة واحدة) لم يكن ذا دلالة إحصائية.

علاقة المدير بالمرؤوسين :

هل تتحسن العلاقة بين المدير ومرؤوسية (من وجهة نظر الجميع عدا الرئيس الأعلى للمنظمة) بعد التغيير في ظروف العمل الطبيعية ؟ ترجح النتائج المعروضة في الجدول رقم ٦، ان تكون الإجابة بالنفي فمن الواضح أن أي تغيير (ذي دلالة إحصائية) لم يحدث كما تؤيد ذلك نتيجة أختبار Post test .

جدول رقم (٦)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على علاقة المدير بالمرؤوسين

	السنة الماضية *	الآن *	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١١	١١	—	١ر٦٠٠٨
مجموعة السيطرة	١١	١١	—	٢ر٠١٢

* الوسيط .

العلاقات بين الزملاء :

تشير النتائج المعروضة في جدول رقم (٧) إلى أن التغيير في العلاقات بين الزملاء بين السنة الماضية والآن كان سلبياً في المجموعتين حيث كان الفرق ذا دلالة إحصائية مقبولة في حالة المجموعة التجريبية بينما لم يكن كذلك في مجموعة السيطرة وهذا يدل على ان التغيير في ظروف العمل الطبيعية قد أدى إلى نتائج سلبية بالنسبة للعلاقات بين الزملاء وهذا ما أيدته أيضاً نتائج أختبار Post test حيث كان الفرق ذا دلالة إحصائية أبعد من ١٪ (Z = ٣٫٧٢).

جدول رقم (٧)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على العلاقات بين العاملين

	السنة الماضية 1	الآن 1	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٠	٩	١ —	٢٫٦٥٥[٢]
مجموعة السيطرة	١١	١٠	١ —	٫١٦٠٩

الخدمات المساعدة :

اذا كانت التوقعات صحيحة فان مجموعة البحث سيشيرون إلى حدوث تحسن في الخدمات المساعدة التي يحصلون عليها من الإدارات المختصة بعد حدوث التغيير في ظروف العمل الطبيعية، ونتائج التحليل الإحصائي تؤيد حدوث هذا الشيء ولكن ليس في المجموعة التجريبية فقط وإنما أيضاً في مجموعة السيطرة وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية كما لا تؤيد ذلك نتيجة أختبار Post test حيث لم يكن الفرق معنوياً

1 ــ الوسيط.

٢ ــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١٪.

وكـذلك فان التحسن الطفيف في الخدمات المساعدة بين القياسين (بعد شهر من التغيير و بعد ستة أشهر) من ١٧ إلى ١٨ غير ذي دلالة إحصائية.

جدول رقم (٨)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على الخدمات المساعدة

	السنة الماضية 1	الآن 1	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٨	١٨	—	٢ر٤[٢]
مجموعة السيطرة	١٩	٢٠	١ +	٢ر٤[٢]

1 ـــ الوسـيط. ٢ ـــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١٪.

الرضا عن العمل:

لا شـك أن ظـهـور تـأثـيـرات إيجابـيـة للـتـغيير في ظروف العمل الطبيعية على رضا الـعـاملين سيـكـون مـبـرراً كـافـيـاً للإهتمام بهذه الظروف وتحسينها، إلا أن النتائج المـعـروضـة في جـدول رقـم (٩) لا تـشير إلى وجـود مـثـل هـذه الـتـأثـيـرات، كـمـا أن أخـتـبـار Post test لا يظهر وجود فارق معنوي (٩٧٢ر = Z) في الرضا بين العاملين في المكاتب الرئيسية والعاملين في الفرعين.

جدول رقم (٩)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على الرضا عن العمل

	السنة الماضية *	الآن *	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٨	١٨	—	٠ر٥٥٩
مجموعة السيطرة	١٧	١٧	—	١ر٦٠٩

* الوسـيط.

و يلاحظ أيضاً أن درجة الرضا عن العمل في المجموعة التجريبية كانت مستقرة ولم يتغير مستواها بعد ستة أشهر من حدوث التغيير عما ما كانت عليه بعد شهر واحد (Z = ٤٦٤ر).

الدافعية :

لا يتبين في نتيجة التحليل وجود أي تأثير للتغيير في ظروف العمل الطبيعية على مستوى الدافعية فقد كان تقدير العاملين لمستوى دافعيتهم قبل و بعد التغيير مرتفعاً و يقترب بدرجة كبيرة في المعدل من الدرجة القصوى على مقياس الدافعية المستعملة في هذا البحث وعلى هذا الأساس فلم تكن هناك حاجة لإجراء الأختبارات الإحصائية.

الإنتــاج :

هل يرتفع إنتاج العاملين بفعل التحسين في ظروف العمل الطبيعية ؟ تشير النتائج المبينة في جدول رقم (١٠) إلى أن الإنتاج قد ازداد في مجموعتي التجر بة والسيطرة وان الزيادة كانت بدلالة إحصائية أكبر في المجموعة التجريبية، إلا أن نتيجة أختبار Post test لا تؤيد الفرضية كما لم يحدث أي تغيير في الإنتاج في المجموعة التجريبية بين القياسين (بعد شهر و بعد ستة أشهر).

جدول رقم (١٠)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على الإنتاج

	السنة الماضية 1	الآن 1	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٦	١٧	1 +	٣٫٩٢٤ [3]
مجموعة السيطرة	١٧	١٨	1 +	٢٫٦٩ [3]

1 ــ الوسيط. ٢ ــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١ر٪. ٣ ــ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١٪.

مناقشة النتائج :

يتضح من النتائج حدوث تحسن في ظروف العمل الطبيعية في المكاتب الرئيسية وذلك بعد الإنتقال إلى البناية الجديدة و يقابل ذلك تحسن طفيف في الفرعين، وتؤكد هذه النتيجة ما يتبين من الملاحظة الشخصية للظروف في البنايتين، اذن فالعاملون في المكاتب الرئيسية مدركون لهذا التحسن وهذا شرط مهم لاختبار صحة وجود تأثيرات للظروف على المتغيرات الأخرى.

لم يتحقق من فروض البحث سوى فرض واحد وهو الخاص بتأثيرات ظروف العمل على العلاقات مع الزملاء فبالنسبة للفرض رقم (١) ظهر أن التحسين في ظروف العمل (بما في ذلك تنظيم المكتب وتوزيع المساحة المكانية) لم يؤثر في درجة تنظيم العمل بحيث يؤدي ذلك بالتالي إلى تدفق أفضل للعمل وإلى زيادة كفاءة التنسيق والإتصال بين العاملين ولا تتفق هذه النتيجة مع توصيات المختصين بتصميم المكاتب.

ومن الواضح أيضاً أن التحسين في ظروف العمل لم يحدث أي تغيير في علاقة المدير بالمرؤوسين فاهتمام الإدارة بهذا الجانب من بيئة العمل لم يؤثر على نظرة وتقييم العاملين للإدارة، وقد يرجع ذلك إلى ان المعايير التي على أساسها يُقَيِّم العاملون الإدارة لا تتضمن على هذا العامل (أي اهتمام الإدارة بتحسين الظروف) أو أن أهميته النسبية، و بالتالي درجة تأثيرة، متدنية بين قائمة المعايير.

ويختلف الوضع تماماً بالنسبة لمتغير العلاقات بين الزملاء فالنتائج تشير إلى وجود تأثير للتغيير في ظروف العمل الطبيعية على العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المكاتب الرئيسية للمنظمة وقد كان اتجاه التأثير في هذه الحالة سلبياً، أي أنه أدى إلى ضعف العلاقات الاجتماعية، وهناك تفسيران محتملان لهذه النتيجة، أولهما أن السبب لا يكمن في تحسين ظروف العمل الطبيعية وأنما في ازدياد عدد العاملين بنسبة عالية خلال فترة التجربة، و يرجع التفسير الثاني أن يكون ذلك نتيجة مضمون التغير

في ظروف العمل فتوزيع المكاتب في البناية الجديدة أعتمد مبدأ المكاتب الشخصية وذلك بتخصيص مكتب خاص لكل واحد من أفراد الكادر الفني للمنظمة بينما كان التوزيع مختلفاً تماماً في البناية القديمة حيث كان يشارك في كل مكتب اثنان أو أكثر من الموظفين كما كانت المساحة الكلية المخصصة للمكاتب أقل و بالتالي فقد كان يسيراً على الموظفين الا تصال ببعضهم البعض ووجهاً لوجه مما ساعد في خلق الفرص لإنشاء علاقات شخصية (اجتماعية) بينهم وتشير نتائج مسح أجري على العاملين في المكاتب الرئيسية قبل أكثر من سنة من أنتقالهم إلى البناية الجديدة إلى ان ١٣ر٣٪ من العاملين أعتبروا «توزيع المكاتب» مشكلة تحتاج إلى حل * .

أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود تأثير للتغيير على كفاءة الخدمات المساعدة ، ومن الملاحظ هنا أن عدد العاملين في النشاطات الرئيسية لمنظمة قد أزداد بنسبة أكبر من الزيادة في حجم الوحدات المساعدة إلا أن من الصعب تحديد فيما اذا كان لذلك تأثير على كفاءة الخدمات المساعدة ، فمن المعتاد أن لا يزداد حجم الإدارات المساعدة بنسبة مساو ية للزيادة في حجم المنظمة .

ان عدم ظهور تأثير إيجابي للتحسن في ظروف العمل الطبيعية على رضا العاملين يثير الشكوك في صحة الإفتراض بأن لظروف العمل مثل هذا التأثير على الرضا وعلى المعنو يات والذي على أساسه يستند الكثير من المختصين في الدعوة إلى الاهتمام بهذه الظروف ، ولكن لا جديد في الأمر فقد توصل باحثو هاوثورن إلى نفس النتيجة قبل أكثر من أر بعين سنة .

إن من المحتمل أن يكمن السبب وراء عدم ظهور تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على الرضا والدافعية والإنتاج في العاملين أنفسهم الذين تمتلك غالبيتهم معارف ومهارات تخصصية متقدمة بالتالي فان أهتمامهم منصب على أشباع حاجات أكثر رقياً من تحسين ظروف العمل التي يصنفها ماسلو ضمن الحاجات الدنيا .

---

* قام باجراء المسح د. علي عبد الوهاب الذي زودني بالبيانات مشكوراً .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد استعراض ومناقشة نتائج البحث تأتي مرحلة وضع الإستنتاجات والتي تقود إليها نتائج البحث وبما أن هذا البحث يهدف إلى تقديم الفائدة إلى المديرين والعاملين في المنظمات فإن من الطبيعي أن يتضمن هذا الفصل الأخير جزءاً خاصاً بالتوصيات.

الاستنتاجات :

يستند هذا البحث على مقولة رئيسية تفترض وجود تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا وأداء العاملين ولكن نتائج البحث بشكل عام لا تؤيد هذه المقولة، و بالتالي فان من الضروري هنا اتخاذ موقف من ذلك أما برفض المقولة أو التحفظ عليها، والإستنتاج الذي أقتنع به الباحث هوان هذه التأثيرات لم تظهر بسبب درجة التغيير في الظروف والتي كانت معتدلة وغير حرجة Non-critical ، فالملاحظة الشخصية تشير إلى ان التغيير كان من «حسن» إلى «أحسن» وهذه الدرجة من التغيير وإن كانت محسوسة من قبل مجموعة البحث فإنها لم تكن كافية لظهور التأثيرات المحتملة.

اذن، في الإمكان الاستنتاج بان التحسين في ظروف العمل الطبيعية ليس مؤثراً بشكل مطلق و بغض النظر عن درجته، وقد يعني هذا ان تأثيرات التحسن في ظروف العمل تختفي أو Levels off عند الوصول إلى مستوى معين.

أساساً لم تكن هناك حاجة ماسة إلى تحسين ظروف العمل الطبيعية في المنظمة المبحوثة بل ان هذه الحاجة كانت مشبعة إلى حد كبير وكان اهتمام العاملين متركزاً على حاجات أخرى (وفقاً لهرم ماسلو) وهذا ما أكده بعض العاملين في المكاتب

الرئيسية للمنظمة في تعليقهم على موضوع البحث حين أفادوا بانهم يتطلعون إلى تحقيق أهداف متعلقة بمحتوى العمل (وليس ظروف العمل) مثل زيادة فرص تطوير معارفهم واكتساب الخبرات في مجالات تخصصاتهم.

باختصار فإذا كان لظروف العمل الطبيعية تأثير ما على سلوك أداء العاملين (وهذا ما يؤكده المنطق الاعتيادي ونتائج العديد من البحوث) فان ظهور هذه التأثيرات يعتمد أولاً على نقطة البداية التي يبدأ عندها التحسين أو ظروف ما قبل التحسين وكذلك درجة التحسن أو التغيير في الظروف.

التوصيات :

ان عدم ظهور تأثيرات للتغيير في ظروف العمل لا يعني ان باستطاعة المديرين أهمال هذه الظروف وتركيز أهتمامهم على أمور أخرى، فتوفير مستويات أساسية من الظروف الملائمة للعمل تبقى من المهام الرئيسية للإدارة ولكن نتائج البحث تحذر من اتجاه المديرين إلى الأهتمام «المفرط» بهذه الظروف فمثل هذا لن ينتج عنه سوى تحمل المنظمة كلف غير ضرورية يمكن أستثمارها في مجالات ذات مردود أكيد للمنظمة.

في البداية يجب أن تتحرى الإدارة وجود مشكلة تتعلق بظروف العمل الطبيعية، فاذا لم يشتكِ العاملون من هذه الظروف واذا لم تكن هي السبب وراء اضطراب في سير العمل أو ارتفاع في نسب حوادث وأصابات العمل وغير ذلك من المظاهر التي تدل على وجود مشكلة. فإن من غير المجدي أن تخصص الإدارة من مواردها و وقتها لتحسين الظروف فنتائج البحث أكدت ان التحسين بعد مستوى معين يكون غير مؤثر.

أخيراً نحذر من إخفاق الإدارة في الوصول إلى تشخيص صحيح للظواهر في المنظمة فاذا كان وضع العاملين في مكاتب مشتركة سيؤثر على درجة تركيزهم على العمل فان هذا، من جهة أخرى، قد تكون له فائدة كبيرة من خلال تحقيقه حاجة أساسية لهؤلاء العاملين (الحاجة إلى الانتماء وتكوين الجماعات) التي قد تبقى غير مشبعة فيما لو تم

تخصيص مكتب مستقل لكل منهم ، وعلى هذا الأساس فان من المفيد أن تسعى الإدارة إلى اشتراك كافة العاملين في تقييم ظروف العمل والتعرف على آرائهم وأفكارهم حول ما يستوجب التغيير وما يفضلون المحافظة عليه ، وعلى الأغلب فان النتيجة ستكون أفضل عندما تتعاون الإدارة مع المختصين بالموضوع والعاملين في المنظمة في دراسة ظروف العمل الطبيعية ووضع الحلول المناسبة وكما كتب هايسلوب (Hyslop 1980) فان «تصميم أي مكتب يجب أن يعكس متطلبات انجاز العمل وحاجات ورغبات الأفراد الذين يعملون فيه» .

المصادر

Baldamus, W. (1961). ***Efficiency and effort : An analysis of industrial administration.*** London : Tavistock Publications.

Basil, D.C. and Cook, C.W. (1974). ***The management of change.*** London : McGraw Hill Book Company.

Bennis, W.G., Benne K.D. and Chin R. (1966). ***The planning of change.*** London : Holt, Rinehart and Winston.

Broadbent, D.E. and Little, E.A.J. (1961). Effects of noise reduction in a work situation, pp. 512-519. In ***Studies in Personnel and Industrial Psychology,*** ed., by Edwin A. Fleishman. Homewood, Tel : The Dorsey Press, Inc.

Chapanis, A. (1959). ***Research techniques in human engineering.*** Baltimore : The Johns Hopkins Press.

———————— (1976). Engineering psychology, pp. 697-744. In ***Handbook of industrial and organization psychology,*** ed., by Marvin D. Dunnettee. Chicago : Rand McXlally.

Davies, D.R. and Shackleton, V.J. (1975). ***Psychology at work.*** London : Methuen and Co. Ltd.

Feldman, M.P. (1971). ***Psychology in the industrial environment.*** London : Butterworths and Co.

Flowers, V.S. and Hughes C.L. (1973). Why employees stay. ***Harvard Business Review,*** 51, No. 4, 49-60.

Forehand, G.A. and Gilmer B.V.H. (1964). Environmental variation and studies of organizational behavior, ***Psychological Bulletin,*** 62, No. 6, 361-382.

Ford Foundation (1966). ***A manual for office operations.*** Riyadh : Public Administration Project.

French, W.L. and Bell, C.J. Jr. (1973). ***Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement.*** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc.

Friedlander, F. and Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations, ***Administrative Science Quarterly,*** 13, No. 2, 289-304.

Grandjean, E. (1980). ***Fitting the task to the man : An ergonomic approach.*** London : Taylor and Francis Ltd.

Herzberg, F. (1966). ***Work and the nature of man.*** New York : World Publications.

Hyslop, D.J. (1980). Physical environment in the office, pp. 121-130. In ***The changing office environment*** ed., by Margaret H. Johnson. Reston, Va. : National Business Education Association.

King, A.S. (1974). Expectation effects in organizational Change. ***Administrative Science Quarterly,*** 18, 221-230.

Lehrer, R.L. (1957). ***Work simplification : Creative thinking about work problems.*** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc.

Likert, R. (1958). Measuring organization performance. ***Harvard Business Review,*** 36, No. 2, 44-50.

Littlefield, C.L. and Peterson R.L. (1956). ***Modern office management.*** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Inc.

McCormick E.J. and Tiffin, J. (1975), ***Industrial psychology.*** London : George Allen and Unwin Ltd.

McGhee, W. and Gardner J.E. (1949). Music in a complex industrial job. ***Personnel Psychology,*** 2, No. 4, 405-417.

Mezolf, B. (1981). How to get accurate self reports of training outcomes.

Training and Development Journal, 35, No. 9, 56-61.

Murrell, K.F. (1965). ***Ergonomics : Man in his working environment.*** London : Chapman and Hall.

Nell, R.G. (1955). Nervous stress in the industrial situation. ***Personnel Psychology,*** 8, No. 4, 405-415.

Nelson, D. (1980). ***Frederick W. Taylor and the rise of Scientific Management.*** Madison, Wisconsion : The University of Wisconsin Press.

Ripnen, K. H. (1974). ***Office space administration.*** New York : McGraw-Hill Book Company.

Rodda, M. (1967). Noise and society. Edingburgh : Oliver and Bayle. Cited by Davies D.R. and Shackleton V.J. (1975). ***Psychology at work.*** London : Methuen and Co. Ltd.

Steers, R.M. (1977). ***Organizational effectiveness : A behavioral view.*** Monica, Calif. : Goodyear.

Sutermeister, R.A. (1971). ***People and productivity.*** New Year : McGraw-Hill Book Company.

Taylor, J.C. and Bowers, D.G. (1972). ***Survey of organizations.*** Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, University of Michigan.

Walley, B.H. (1975). ***Office administration handbook.*** London : Business Books.

Wylie, H.L. ed. (1958). ***Office management handbook.*** New York : The Ronald Press Company.

الملــحق

أولاً ـ استمارة الاستبيان نموذج (أ)

ثانياً ـ استمارة الاستبيان نموذج (ب)

أولاً

استمارة الاستبيان نموذج (أ) *

* أستبدلت الاشارة إلى المنظمة المبحوثة في الاستبيان المستعمل بكلمة «المنظمة» هنا حفاظاً على سرية هويتها .

الزميل الأستاذ المحترم :

بعــد التحيــة ،

أرجـو مـنكـم الـتـفـضـل بمساعدتي في انجاز بحث في موضوع بيئة الـعـمـل وذلـك بـالإجـابـة على مـواد اسـتمارة الاستقصاء المرفقة ، ومن الـبـديهي ان إجاباتكم لن يطلع عليها أحد غير الباحث ، وكما تعلمون فان من الضروري الإجابة على جميع المواد حتى تتم الإستفادة منها .

وتقبلوا جزيل شكري وتقديري ،،،

د . حامد العطية

يرجى الإجابة على المواد التالية وذلك باختيار الإجابة المناسبة والتي تتفق مع رأيك وخبرتك في الوقت الحاضر من بين الإجابات التي تلي كل مادة ثم ضع علامة ✓ في المربع الذي يسبق الإجابة التي وقع عليها اختيارك.

١ - ان العلاقات بين الزملاء

☐ مرضيـــة ☐ وســـط ☐ غير مرضية

٢ - ان التنسيق مع الإدارات والزملاء

☐ غير جيد ☐ وســـط ☐ جيـــد

٣ - ان الثقة المتبادلة بين العاملين

☐ كبـــيرة ☐ قليـــلة ☐ قليلة جداً

٤ - ان اهتمام رئيسي المباشر بمساعدتي في إبراز معارفي ومهارتي وتطويرها

☐ كبـــير ☐ قليـــل ☐ لا يذكر

٥ - ان فرص التعرف على الزملاء الجدد

☐ كثـــيرة ☐ وســـط ☐ قليـــلة

٦ - ان مساحة المكتب المخصص لي

☐ كافيـــة ☐ بالحد الأدنى ☐ غير كافية

٧ - تصلني المعلومات عن الواجبات التي سأكلف بها

☐ قبل أسبوع من موعـــدها ☐ قبل شهر من موعـــدها ☐ قبل عدة شهور من موعـــدها

٨ - تسعى المنظمة إلى تحسين ظروف العمل

□ إلى حد كبير □ وســط □ إلى حد قليل

٩ - تتم الإستفادة من وقت الدوام بدرجة

□ كبــيرة □ وســط □ قليـــلة

١٠ - ان درجة وضوح أهداف وخطط المنظمة للمدى القصير والطو يل

□ منخفضة □ وســط □ عاليـــة

١١ - عندما تواجهني مشكلة صعبة فبامكاني الاعتماد على مساعدة الزملاء

□ دائمـــاً □ أحيـــاناً □ نـــادراً

١٢ - ان المعلومات التي يحصل عليها الموظف عما يدور في المنظمة والتي هي ضرورية لانجاز العمل

□ كـــافية □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٣ - ان استعداد رئيسي المباشر للاستماع إلى آرائي ومقترحاتي والعمل بالجيد منها

□ كبـــير □ وســط □ قليـــل

١٤ - ان مستلزمات مكتبي الخاص من دواليب وأرفف ومقاعد وهاتف

□ كافيـــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٥ - ان الواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها وظيفتي

□ واضحة بشكل عـــام □ بعضها غير واضـــح □ غير واضحة بشكل عام

١٦ - يعاملني رئيسي المباشر بطريقة

□ جيـــدة □ غير واضحة □ غير جيدة

١٧ - ان موقع مكتبي الخاص في البناية

□ مناســـب □ أفضل موقعاً آخر □ غير مناسب

١٨ - يشد الفرد إلى العمل في المنظمة شعور بالولاء

□ لا أوافـــق □ لست متأكداً □ أوافـــق

١٩ - ان تدفق واستمرار العمل

□ يتم بدون صعوبات أو معوقات تذكر □ يواجه أحياناً بعض الصعوبات والمعوقات □ يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة

٢٠ - ان الاتصالات مع الإدارات الأخرى والزملاء

□ كفأة غالباً □ كفأة أحياناً □ غير كفأة غالباً

٢١ - ان ظروف التكييف والتهوية والإضاءة

□ غير مريحة □ وســـط □ مريحـــة

٢٢ - ان درجة اهتمام ورعاية رئيسي المباشر لمصالحي في العمل (الراتب والمخصصات والمكافآت)

□ كبـــيرة □ وســـط □ قليـــلة

٢٣ - بشكل عام ما هي درجة رضاك عن .... ؟

	راضى	وسط	غير راضى
(أ) عملك			
(ب) رئيسك المباشر			
(جـ) المنظمة بشكل عام			
(د) الراتب الذي تحصل عليه بعد الأخذ بنظر الإعتبار مهاراتك وجهودك			
(هـ) زملائك في العمل			
(و) فرصك في الاستمرار بالعمل هنا والترقية			

٢٤ - ما هو مقدار الجهد الذي تصرفه في العمل

□ كبـــير □ بالحد الأدنى □ قليـــل

٢٥ - هل حاولت تحسين أدائك في الماضي القريب

□ مـــراراً □ قليـــلاً □ ابـــداً

٢٦ ـ ما هو تقييمك للمساعدة التي تحصل عليها من الإدارات التالية ؟

	جيدة	وسط	غير جيدة
(أ) الإدارة الإدارية			
(ب) الإدارة المالية			
(جـ) المكتبــة			
(د) الحاسب الالكتروني			
(هـ) الوسائل التعليمية			
(و) العلاقات العامة			
(ز) الإسكان			

٢٧ ـ الآن المطلوب منك أن تقدر إنتاجك من حيث الكمية والجودة وكما هي عليه في الوقت الحاضر فيرجى منك تأشير إجابتك على المقياس المبين (المتدرج من 1 إلى 10) حيث يمثل الرقم 10 أعلى درجة نسبية لإنتاجك من حيث الكمية أو الجودة .

من حيث الكمية 1 ———————— 10

من حيث الجـــودة 1 ———————— 10

يرجى ملء هذه الصفحة بالبيانات المطلوبة وشكراً.

١ ــ عنوان وظيفتك : ....

٢ ــ آخر شهادة حصلت عليها : ....

٣ ــ فترة خدمتك في المنظمة : ....

٤ ــ فترة خدمتك قبل التحاقك بالعمل في المنظمة : ....

٥ ــ الإدارة التي ترتبط بها في المنظمة : ....

ثانياً

استمارة الاستبيان نموذج (ب) *

* أستبدلت الاشارة إلى المنظمة المبحوثة في الاستبيان المستعمل بكلمة «المنظمة» هنا حفاظاً على سرية هويتها .

الزميل الأستاذ المحترم :

الموضوع / استبيان

بعـــد التحيـــــة ،

أود أولاً أن أتـقدم بخالص الشكر للزملاء الذين إجابوا على الاستبيان الأ ول وآمل مـنـهـم أستمرار هذا التعاون وذلك بالإجابة على الاستبيان الثاني المرفق كما أرجو من الـزمـلاء الـذين لم يملأوا الاستبيان الأ ول أن يتفضلوا علي بالإجابة على هذا الاستبيان وللجميع مقدماً جزيل الشكر والامتنان.

ان الهـدف مـن هـذا الاسـتبيان هو جمع بيانات لبحث أقوم بإعداده في موضوع بيئة الـعـمـل وتـأثيراتها ، علماً ان تصميم البحث يتطلب توزيع الاستبيان (إجراء القياس) مـرتين. ومـن الـبـديهي إن إجاباتكم لن يطلع عليها أحد سوى الباحث ، وكما تعرفون فـان الإسـتـفـادة مـن الاسـتـبـيـان لن تتحقق اذا لم يجب على كافة بنوده يرجى تسليم الاسـتـبـيان بعد الإجابة عليه إلى السيد سكرتير إدارة البحوث الذي سيقوم بجمعها بعد أسبوع من تاريخ توزيعها .

وتقبلوا جزيل شكري وتقديري ،،،

د . حامد العطية

كما تلاحظ فإن الإجابة على كل بند من بنود الاستبيان تتطلب اختيار:

(أ) إجابة مناسبة الوقت الحاضر (الآن) و

(ب) إجابة مناسبة لفترة زمنية سابقة (السنة الماضية) هذا اذا كنت من منتسبي المنظمة في تلك الفترة.

وتتم الإجابة بوضع علامة ✓ في المربع الذي يسبق الإجابة التي وقع عليها اختيارك أو في العمود المناسب.

١ - ان العلاقات بين الزملاء

(أ) الآن

□ مرضية □ وسط □ غير مرضية

(ب) السنة الماضية

□ مرضية □ وسط □ غير مرضية

٢ - ان التنسيق مع الإدارات والزملاء

(أ) الآن

□ غير جيد □ وسط □ جيد

(ب) السنة الماضية

□ غير جيد □ وسط □ جيد

٣ - ان الثقة المتبادلة بين العاملين

(أ) الآن

□ كبيرة □ قليلة □ قليلة جداً

(ب) السنة الماضية

□ كبيرة □ قليلة □ قليلة جداً

٤ - ان اهتمام رئيسي المباشر بمساعدتي في إبراز معارفي ومهاراتي وتطويرها

(أ) الآن

□ كبير □ قليل □ لا يذكر

(ب) السنة الماضية

□ كبير □ قليل □ لا يذكر

٥ - ان فرص التعرف على الزملاء الجدد

(أ) الآن

□ كثيرة □ وسط □ قليلة

(ب) السنة الماضية

□ كثيرة □ وسط □ قليلة

٦ - ان مساحة المكتب المخصص لي

(أ) الآن

□ كافية □ بالحد الأدنى □ غير كافية

(ب) السنة الماضية

□ كافية □ بالحد الأدنى □ غير كافية

٧ - تصلني المعلومات عن الواجبات التي سأكلف بها

(أ) الآن

□ قبل أسبوع من موعدها □ قبل شهر من موعدها □ قبل عدة شهور من موعدها

(ب) السنة الماضية

□ قبل أسبوع من موعدها □ قبل شهر من موعدها □ قبل عدة شهور من موعدها

٨ - تسعى المنظمة إلى تحسين ظروف العمل

(أ) الآن

□ إلى حد كبير □ وسـط □ إلى حد قليل

(ب) السنة الماضية

□ إلى حد كبير □ وسـط □ إلى حد قليل

٩ - تتم الإستفادة من وقت الدوام بدرجة

(أ) الآن

□ كبيرة □ وسـط □ قليلة

(ب) السنة الماضية

□ كبيرة □ وسـط □ قليلة

١٠ - ان درجة وضوح أهداف وخطط المنظمة للمدى القصير والطو يل

(أ) الآن

□ منخفضة □ وسـط □ عالية

(ب) السنة الماضية

□ منخفضة □ وسـط □ عالية

١١ - عندما تواجهني مشكلة صعبة فبامكاني الاعتماد على مساعدة الزملاء

(أ) الآن

□ دائمــاً □ أحياناً □ نــادراً

(ب) السنة الماضية

□ دائمــاً □ أحياناً □ نــادراً

١٢ - ان المعلومات التي يحصل عليها الموظف عما يدور في المنظمة والتي هي ضرورية لانجاز العمل

(أ) الآن

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

(ب) السنة الماضية

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٣ - ان استعداد رئيسي المباشر للاستماع إلى آرائي ومقترحاتي والعمل بالجيد منها

(أ) الآن

□ كبير □ وسـط □ قليل

(ب) السنة الماضية

□ كبير □ وسـط □ قليل

١٤ - ان مستلزمات مكتبي الخاص من دواليب وأرفف ومقاعد وهاتف

(أ) الآن

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

(ب) السنة الماضية

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٥ - ان الواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها وظيفتي

(أ) الآن

□ واضحة بشكل عـــام □ بعضها غير واضح □ غير واضحة بشكل عام

(ب) السنة الماضية

□ واضحة بشكل عـــام □ بعضها غير واضح □ غير واضحة بشكل عام

١٦ - يعاملني رئيسي المباشر بطريقة

(أ) الآن

□ جيـــدة □ غير واضحة □ غير جيدة

(ب) السنة الماضية

□ جيـــدة □ غير واضحة □ غير جيدة

١٧ - ان موقع مكتبي الخاص في البناية

(أ) الآن

□ مناسب □ أفضل موقعاً آخر □ غير مناسب

(ب) السنة الماضية

□ مناسب □ أفضل موقعاً آخر □ غير مناسب

١٨ - يشد الفرد إلى العمل في المنظمة شعور بالولاء

(أ) الآن

□ لا أوافق □ لست متأكداً □ أوافق

(ب) السنة الماضية

□ لا أوافق □ لست متأكداً □ أوافق

١٩ - ان تدفق واستمرار العمل

(أ) الآن

□ يتم بدون صعوبات أو معوقات تذكر □ يواجه أحياناً بعض الصعوبات والمعوقات □ يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة

(ب) السنة الماضية

□ يتم بدون صعوبات أو معوقات تذكر □ يواجه أحياناً بعض الصعوبات والمعوقات □ يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة

٢٠ - ان الاتصالات مع الإدارات والزملاء

(أ) الآن

□ كفأة غالباً □ كفأة أحياناً □ غير كفأة غالباً

(ب) السنة الماضية

□ كفأة غالباً □ كفأة أحياناً □ غير كفأة غالباً

٢١ - ان ظروف التكييف والتهوية والإضاءة

(أ) الآن

□ غير مريحة □ وسط □ مريحة

(ب) السنة الماضية

□ غير مريحة □ وسط □ مريحة

٢٢ - ان درجة اهتمام ورعاية رئيسي المباشر لمصالحي في العمل والراتب والمخصصات والمكافآت

(أ) الآن

☐ كبيرة ☐ وسط ☐ قليلة

(ب) السنة الماضية

☐ كبيرة ☐ وسط ☐ قليلة

٢٣ ـ بشكل عام ما هي درجة رضاك عن .... ؟

	(أ) الآن			(ب) السنة الماضية		
	راضى	وسط	غير راضى	راضى	وسط	غير راضى
عملك						
رئيسك المباشر						
المنظمة بشكل عام						
الراتب الذي تحصل عليه بعد الأخذ بنظر الإعتبار مهاراتك وجهودك						
زملائك في العمل						
فرصك في الاستمرار بالعمل هنا والترقية						

٢٤ ـ ما هومقدار الجهد الذي تصرفه في العمل

(أ) الآن

□ كبير □ بالحد الأدنى □ قليل

(ب) السنة الماضية

□ كبيرة □ بالحد الأدنى □ قليل

٢٥ ـ هل حاولت تحسين أدائك

(أ) الآن

□ مـــراراً □ قليلاً □ أبـــداً

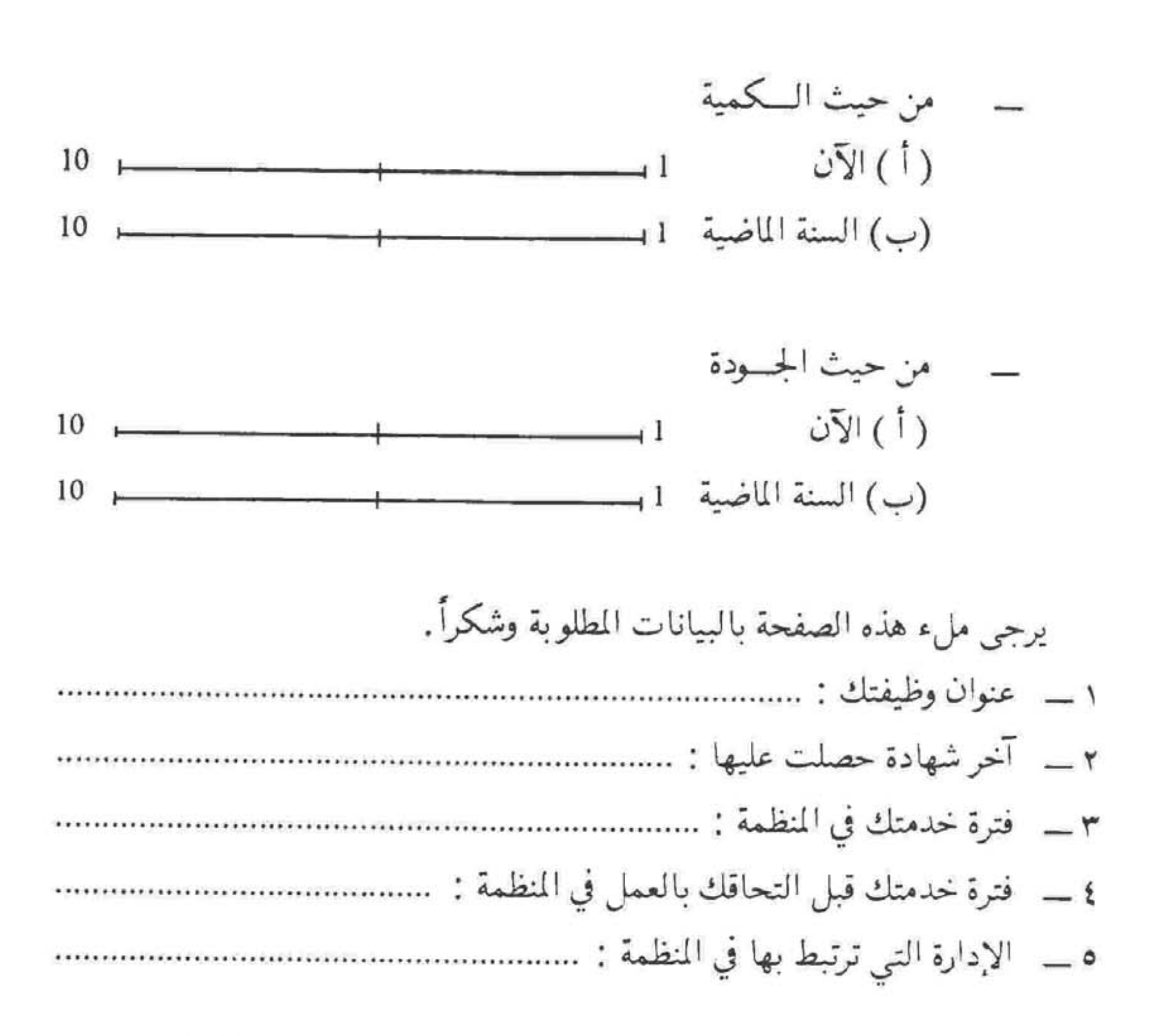
(ب) السنة الماضية

□ مـــراراً □ قليلاً □ أبـــداً

٢٦ ـ ما هوتقييمك للمساعدة التي تحصل عليها من الإدارات التالية ؟

	(أ) الآن			(ب) السنة الماضية		
	راضي	وسط	غير راضي	راضي	وسط	غير راضي
إدارة الشؤون الإدارية						
إدارة الشؤون المالية						
المكتبـــة						
الحاسب الالكتروني						
الوسائل التعليمية						
العلاقات العامة						
الإسكان						

٢٧ ـ الآن المطلوب منك أن تقدر إنتاجك من حيث الكمية والجودة (الآن وفي السنة الماضية) فيرجى منك تأشير إجابتك على المقياس المبين (المتدرج من 1 إلى 10) حيث يمثل الرقم عشرة 10 أعلى درجة نسبية لإنتاجك من حيث الكمية أو الجودة



ـ من حيث الكمية

(أ) الآن 1 ——— 10

(ب) السنة الماضية 1 ——— 10

ـ من حيث الجودة

(أ) الآن 1 ——— 10

(ب) السنة الماضية 1 ——— 10

يرجى ملء هذه الصفحة بالبيانات المطلوبة وشكراً.

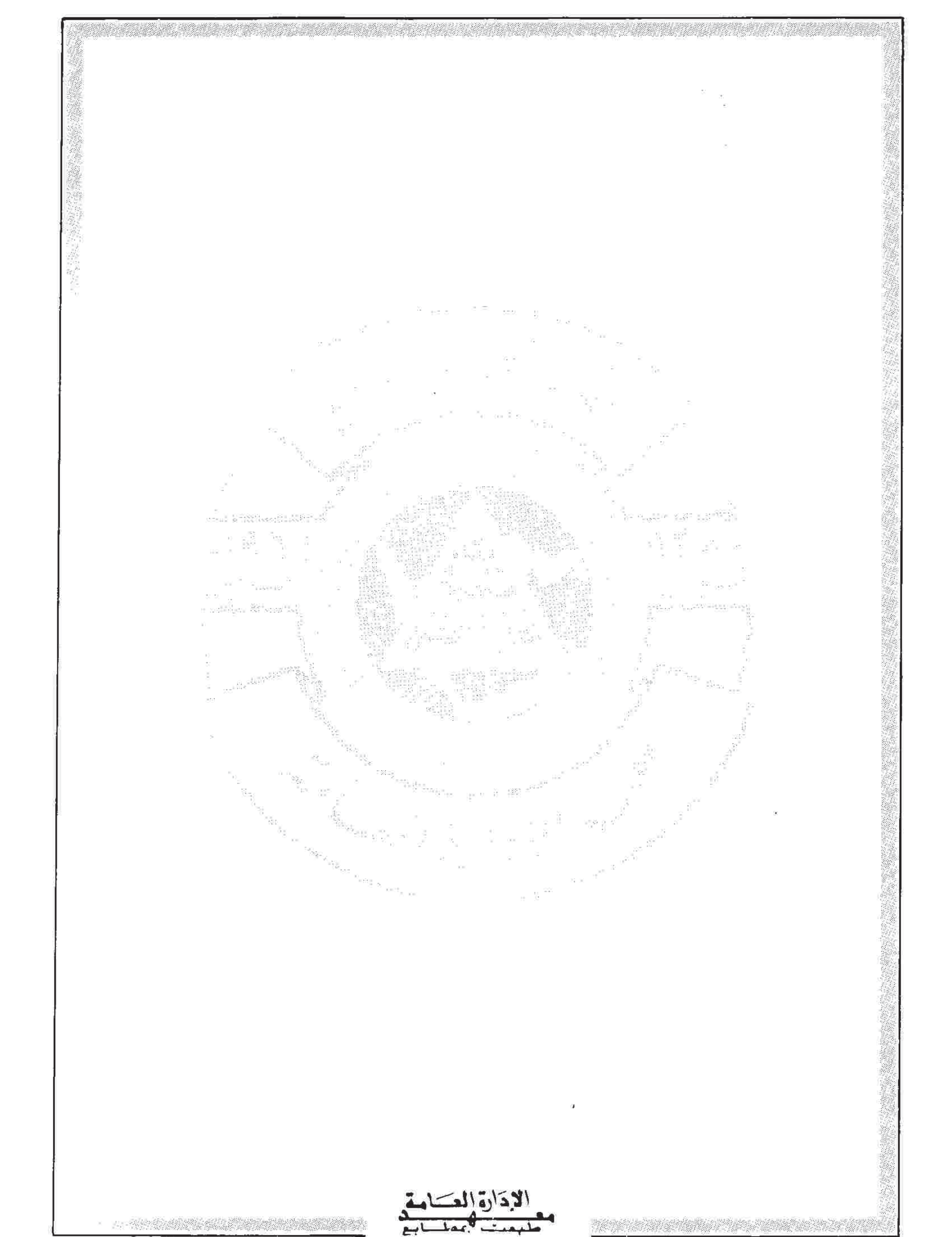
١ ـ عنوان وظيفتك : ....

٢ ـ آخر شهادة حصلت عليها : ....

٣ ـ فترة خدمتك في المنظمة : ....

٤ ـ فترة خدمتك قبل التحاقك بالعمل في المنظمة : ....

٥ ـ الإدارة التي ترتبط بها في المنظمة : ....



معهد الإدارة العامة
طبعت بمطابع